

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2007–2010

Dagmar Fuková

Systém získávání a výběru pracovníků

System of Staff Recruitment Selection

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí bakalářské práce:PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

15.2.2010

Dagmar Fučíková

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Získávání pracovníků	9
1.1 Zdroje pracovníků	15
1.1.1 Vnitřní zdroje pracovníků	16
1.1.2 Vnější zdroje uchazečů	17
1.1.3 Získávání talentovaných pracovníků	19
1.2 Metody získávání pracovníků	20
1.2.1 Inzerce pro interní pracovníky	21
1.2.2 Doporučení pracovníků	21
1.2.3 Úřady práce	22
1.2.4 Vlastní nabídky uchazečů	23
1.2.5 Inzerce	23
1.2.6 Sociální sítě	24
1.2.7 Personální agentury a pronajímání pracovníků	25
1.2.8 Absolventi středních a vysokých škol	27
2 Výběr pracovníků	29
2.1 Proces výběru pracovníků	29
2.1.1 Využití informačního systému a ochrana osobních údajů	31
2.2 Kritéria výběru pracovníků	33
2.2.1 Vztah schopností a dovedností pracovníků k hodnotám a strategii podniku	35
2.3 Metody výběru pracovníků	36
2.3.1 Předvýběr uchazečů	36
2.3.2 Pohovory s uchazeči	37
2.3.3 Testování uchazečů	39
2.3.4 Assessment Centre	40
2.4 Fluktuace pracovníků	46
3 Získávání a výběr pracovníků v České spořitelně, a.s.	49
3.1 Lidské zdroje v České spořitelně, a.s.	49
3.1.1 Získávání pracovníků v České spořitelně, a.s.	50
3.1.2 Zveřejnění pracovní nabídky	52
3.1.3 Studentské a absolventské programy	54
3.1.4 Doporučení zaměstnanců	56
3.1.5 Další zdroje pracovníků	57
3.1.6 Personální marketing	58
3.2 Výběr pracovníků v České spořitelně, a.s.	59
3.2.1 Online testování uchazečů	59
3.2.2 Fáze předvýběru a výběru uchazečů	62
3.3 Kvalita a rozsah poskytovaných služeb	65
3.3.1 Vzdělávání manažerů	65
3.3.2 Konzultační servis pro uvolňované zaměstnance	66
3.3.3 Rovné příležitosti a diverzita	67

3.4	Analýza a prevence fluktuace v pobočkové síti	69
4	Závěr	72
	Soupis bibliografických citací	75
	Přílohy	80

Resumé

Předložená bakalářská práce se věnuje systému získávání a výběru pracovníků. Obě tyto personální činnosti jsou pro řízení lidských zdrojů velmi důležité a přímo ovlivňují formování podnikové pracovní síly. Získávání pracovníků představuje atraktivní oslovení uchazečů na trhu práce, z nichž poté náboroví specialisté a manažeři vyberou nejvhodnější kandidáty. Jde o klíčové fáze, které ovlivňují kvalitu lidského kapitálu ve firmě. Tato bakalářská práce představuje jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků, věnuje se volbě zdrojů a metodám získávání pracovníků. Výběr pracovníků je zaměřen na kritéria výběru a jednotlivé metody výběru pracovníků. Teoretické přístupy získávání a výběru pracovníků jsou ve druhé části této bakalářské práce doplněny o jejich praktickou aplikaci v České spořitelně, a.s., která patří mezi nejvýznamnější bankovní instituce na českém trhu. Trh práce v posledních letech změnil především demografický vývoj a nedostatek odborníků. Podniky jsou tak nuceny změnit náborové procesy a aby si získaly kvalitní pracovníky a udržely stávající, využívají mnohem více nejmodernějších trendů, které tato bakalářská práce také představuje.

Summary

Introduced bachelor thesis attends to system of staff recruitment and selection of new employees. These personal activities are very important for human resources management and have direct impact on staff formation. Attracting new employees covers appropriate addressing of candidates on labour market, who are then a pool for selecting the most suitable ones by recruitment specialists and managers. These are the key phases which influence quality of human capital in companies. This bachelor thesis introduces particular steps of staff recruitment process and attends to sourcing and methods of recruitment. Selection of new employees is focused on selection criteria and particular selection methods. In the second part of the thesis teoretical attitudes to staff recruitment and selection of new employees are completed by its practical application in Česká spořitelna, a.s. that belongs among the most considerable bank institutions on Czech market. In the last few years labour market was changed mainly by demographic progress and lack of experts. Therefore companies are pushed to changed their recruitment and selection processes and to attract and retain top employees more and more up-to-date trends are in use by companies and these innovations are also introduced in this bachelor thesis.

0 Úvod

Cílem této bakalářské práce je seznámení s teoretickými přístupy v oblasti získávání a výběru pracovníků a jejich uplatnění v praxi v České spořitelně, a.s. Získávání a výběr pracovníků představují důležité personální činnosti a společně s dalšími dílčími personálními činnostmi tvoří personální řízení, které je velmi důležitou oblastí podnikového řízení.

Výběr tohoto tématu byl značně ovlivněn mou dosavadní profesní dráhou, která v této bance začala téměř před deseti lety. A právě oblast získávání a výběru pracovníků se pro mě stala po několik let hlavní pracovní náplní. Dostala jsem možnost být u zrodu samostatného útvaru, který se začal formovat po privatizaci banky. Spolupráce při analýzách jednotlivých metod a designování procesů při utváření systému získávání a výběru nových pracovníků mi přinesla mnoho cenných zkušeností. Přilákat uchazeče v požadované kvalitě a v požadovaném čase patří spolu s úspěšným výběrem nejvhodnějšího kandidáta k základním faktorům úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy a zaručuje také nákladovou efektivitu celého procesu, která je v současné době ekonomické recese pro mnohé firmy nezbytnou podmínkou pro obnovení nových náborů. I z tohoto důvodu jsem se rozhodla svou bakalářskou práci věnovat tomuto tématu a v jeho rámci posoudit efektivnost používaného systému získávání a výběru pracovníků v České spořitelně, a.s.

V teoretické části bakalářské práce přibližuji jednotlivé fáze a metody získávání i výběru nových pracovníků, a to z pohledu klasických i moderních teorií. V části věnované získávání pracovníků uvádím jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků, představuji možné zdroje uchazečů a používané metody získávání pracovníků. Výběr pracovníků

strukturuji na kapitoly o vlastním procesu výběru pracovníků, o kritériích výběru a hlavní část zaměřuji na jednotlivé metody výběru pracovníků. V praktické části pak přináším aplikaci a porovnání s praxí v České spořitelně, a.s. Uvádím také moderní trendy a v souvislosti se současnou ekonomickou situací také nejrůznější výzkumy a průzkumy dopadu hospodářské krize na oblast získávání a výběru pracovníků. Tyto průzkumy přinášejí nová zjištění a tendence, které jsou v současnosti pro personalisty nezbytnou pomocí.

Velice ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce, PhDr. Renatě Kocianové, PhD., za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytla při zpracování této práce.

1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků představuje významnou personální činnost a prvotní kontakt se zdroji pracovníků. Obvykle se na této činnosti podílejí specialisté personálních náborových oddělení společně s vedoucími manažery jednotlivých útvarů.

Získávání pracovníků má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Zažítým termínem pro tuto činnost je nábor pracovníků, který však v moderní teorii lidských zdrojů zpravidla znamená získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Moderní pojetí však usiluje nejen o toto získávání, ale i o získávání lidských zdrojů z řad stávajících pracovníků. To znamená získat pro zájmy a cíle podniku pracovníky zaujaté a motivované, pracovníky, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy podnikovými (Koubek, 2000, s. 100–101).

Je velmi důležité potenciální pracovníky atraktivně oslovit a získat tak na obsazované pozice kvalitní lidské zdroje, které se budou dlouhodobě podílet na splnění cílů celé organizace. Kvalita zaměstnanců patří mezi rozhodující faktory, které ovlivňují nepřetržitou úspěšnost a konkurenceschopnost jakékoli organizace. Kvalitní a stabilní lidský potenciál tak vede k žádoucím cílům a prosperitě organizace. Získávání společně s výběrem pracovníků rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici, a představuje klíčovou fázi formování podnikové pracovní síly.

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Důležitou roli zde

může sehrát i analýza silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele, a to v situacích, kdy je udržení zájmu uchazečů obtížné. Lze přitom uplatnit zkušenosti z marketingu a porovnat pověst organizace, její pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody a příležitosti v oblasti vzdělávání a profesního rozvoje s tím, co nabízí konkurence. Pro potřeby přilákání uchazečů je možné poté vyzdvihnout ty skutečnosti, které je přitahují nejvíce. Tato strategie může být podpořena také průzkumem názorů pracovníků či samotných uchazečů (Armstrong, 1999, s. 357). Podniky s příznivým image mají tedy při získávání kvalifikovaných kandidátů obvykle značnou výhodu. Dobrá příprava a průběh jednotlivých fází procesu získávání pracovníků ovlivňuje efektivnost získávání, tj. kvalitu získaných pracovníků, rychlost řešení, vynaložené náklady apod.

V roce 2008 zasáhla celý svět ekonomická recese. Podle OSN je světová ekonomika v nejhorším stavu od velké hospodářské krize v 30. letech (<http://aktualne.centrum.cz/finance/...>). Ekonomická krize dopadá na mnoho firem rychle a tvrdě a vrcholová vedení musí na novou situaci na trhu reagovat okamžitě, protože jakákoliv váhání by se nemusela vyplatit. Personální útvar je typicky první zastávkou vedení společnosti, když začne hledat cesty, jak rychle uspořít finanční prostředky v době ekonomické recese (http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/article/ae...). Situace na trhu se zhoršuje, stoupá nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti v České republice stoupla z 6 %, kterých dosáhla v prosinci roku 2007 i v prosinci roku 2008, na 9,2 % v prosinci roku 2009 (<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/...>). Opatření v podnicích se tedy dotýkají především personální strategie a oblasti lidských zdrojů, snižují se náklady, propouštějí se zaměstnanci a nábor nových klesá na minimum. Od ledna do října 2009 klesla nabídka pracovních pozic o 40 % (<http://www.itbiz.cz/LMC...>). Slyšíme však i názory, že tuto situaci nelze

vnímat jen negativně, ale je nutné hledat i její kladné stránky – trh práce projde očistou, kterou potřeboval. A také to, že tato doba je nejvhodnější příležitostí získání nejlepších „úlovků“, které nechaly ostatní společnosti díky nevhodnému přístupu personální strategie odejít (http://deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/article/f3...).

V současné době se odborníci shodují v tom, že se situace v mnoha firmách stabilizovala a mnozí se chystají na nové náborové pracovníky. I nadále se očekává pokračování trendu z roku 2009, kdy zaměstnavatelé preferují zaměstnance s kvalifikací a praxí v oboru a v tomto pohledu budou i striktnější v jednoznačném preferování zkušených kandidátů. Signály z pracovního trhu dále ukazují, že stále více firem zvažuje využití agenturního zaměstnávání, které nevyžaduje přesné plánování a nábor měsíce dopředu (<http://www.finance.cz/zpravy/...>). Trh práce se tedy od základu změnil. Nedostatek odborníků, demografický vývoj, soutěž o talentované a vzdělané mladé lidi i změněný systém hodnot mnoha zaměstnanců jsou jen některé z aspektů, které přispěly k základním změnám na trhu práce. Podniky musí přehodnotit přístup, jakým získávají a udržují si nové pracovníky, i to, s jakou pověstí na trh práce vstupují. Zásadně se mění také struktura pracovního trhu, jenž je stále více heterogenní a mnohem pestřejší (<http://modernirizeni.ihned.cz/c1...>).

Současná hospodářská krize měla přímý vliv také na oblast získávání pracovníků. Vyšší počet nezaměstnaných zvýšil počet zájemců o práci a internetové pracovní portály, které zveřejňují nabídky volných pracovních míst, zaznamenaly v určitých fázích ekonomické krize enormní zájem ze strany uchazečů. Otázkou zůstává, zda to byla pro firmy výhoda či nevýhoda. I když byly firmy nuceny kvůli ekonomické recesi přistoupit k razantním rozhodnutím a vzdát se určité části svých zaměstnanců, klíčové

zaměstnance se snažily si udržet. Podle mého názoru tedy větší množství uchazečů na trhu práce neulehčilo získávání kvalitních uchazečů a konkrétně na určité pozice odborníků nerozšířilo množství vhodných kandidátů. Snad naopak se v této době zdá obtížnější přilákat žádané uchazeče a přesvědčit je ke změně zaměstnání, protože všichni jsou v tomto ohledu opatrnější než v období ekonomické konjunktury.

Získávání pracovníků navazuje na personální plánování. Personální plánování je těžištěm podnikových plánovacích činností. Slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou (Koubek, 2000, s. 31). V první řadě jde o plánování potřeby pracovníků, tj. plánování pracovních míst. Vytváření pracovních míst má dva cíle: jednak uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb, jednak uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů. Je jasné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace (Armstrong, 1999, s. 264). Hroník shrnuje, že předpokladem plánování potřeb pracovníků je analýza současného stavu, odhad fluktuace a mobility ve firmě, eventuálně analýza plánu propouštění. To vše je pak srovnáváno s personálními nároky, kterým je třeba dostát, aby byly splněny firemní cíle (Hroník, 1999, s. 17). Další oblastí personálního plánování je plánování pokrytí potřeby pracovníků (předvídání zdrojů pracovníků, tzv. personální marketing). Tyto úvahy a prognózy využívají informace o populačním vývoji a struktuře obyvatelstva, které ovlivňují budoucí vývoj pracovního trhu. Cílem je předvídání nabídky pracovních sil a rozhodnutí o způsobu zajištění potřebných zdrojů pracovních sil. V neposlední řadě

personální plánování zahrnuje také plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání).

V literatuře je analýza pracovních míst považována za jeden ze základních nástrojů personálního řízení. Zabývá se rozbořem pracovních činností, úkolů a kompetencí na konkrétních pracovních místech a následně vytváří popis pracovních míst a nároků na ně. Popis pracovního místa zahrnuje informace o umístění daného místa v organizační struktuře, hierarchické vztahy a požadovanou kvalifikaci, dovednosti, způsobilosti a osobní vlastnosti zaměstnanců na takovém pracovním místě. Popis nároků práce pomocí tzv. katalogů práce se zaměřuje na otázky, které se vztahují k pracovním činnostem a podmínkám, zatímco tzv. profesiogram se zaměřuje na oblasti, které se týkají pracovníka. Rozsah popisu pracovního místa záleží na náročnosti funkce. Písemná zpráva by měla obsahovat následující informace o aspektech pracovního místa – umístění v organizační struktuře (nadřízení/podřízení apod.), umístění pracoviště v organizaci, pracovní prostředí, pracovní výkon, pracovní povinnosti, fyzické předpoklady, psychické předpoklady, znalosti, dovednosti a podmínky profesního vývoje. Nejdůležitější charakteristiky z popisu pracovního místa jsou podkladem pro stanovení kvalifikačního profilu pracovníka, tj. specifikace nároků na dané pracovní místo, která je součástí informací obsažených v pracovní nabídce. Potenciální uchazeči se poté podle těchto nároků rozhodují, zda na nabídku zareagovat, či nikoliv. Se všemi charakteristikami dále pracujeme při stanovení kritérií výběru vhodných uchazečů.

Analýza pracovních míst probíhá v závislosti na potřebách a rozvoji organizace. Je potřeba ji provádět při každé větší změně ve výrobních programech a obsahu práce. V přípravné fázi se stanoví, kdo je odpovědný

za provedení analýzy, vytvoří se seznam funkcí k analýze, zvolí se metody analýzy a provede se instruktáž hodnotitelů. Poté dochází různými způsoby ke shromažďování informací, např. dotazníky, pohovory, postupovými diagramy a schémata, pozorováním apod. Každý z uvedených postupů má své výhody i nevýhody, posuzuje se také pracnost, časová a finanční náročnost i dostupnost a věrohodnost informací.

U velkých společností, které se pohybují ve stabilním prostředí, lze nalézt precizní popisy pracovních míst, zatímco ve firmách, které se pohybují v dynamickém prostředí, najdeme spíše rámcovější popisy. Následné kvalifikační profily mohou podniky stanovit s pomocí kompetenčních profilů, které mají vytvořené. Kompetenční profily (modely) zahrnují schopnosti a další charakteristiky osobnosti, které jsou nutné pro výkon na konkrétním pracovním místě. Personální řízení využívá informací o pracovních místech ve všech personálních činnostech. Tyto informace jsou východiskem pro personální plánování, základem pro kritéria získávání a výběru. Slouží jako podklad pro hodnocení a odměňování, pro vzdělávání a rozvoj kvalifikace, mohou dávat podněty pro rozmísťování pracovníků i pro případné propouštění pracovníků.

Po identifikaci potřeby získávání pracovníků a popisu pracovních míst pokračuje dále proces získávání pracovníků identifikací zdrojů uchazečů, volbou metod získávání pracovníků, volbou dokumentů, které budou od uchazečů požadovány, formulováním a realizací pracovní nabídky. Tato realizace spočívá ve zveřejnění vlastní pracovní nabídky, která obsahuje požadavky na uchazeče a informace k požadovaným dokumentům, potřebným pro účast ve výběrovém řízení. Na konci procesu získávání pracovníků tedy dochází ke shromáždění podkladů o uchazečích

(životopisy, motivační dopisy, osobní dotazníky, doklady o vzdělání apod.), které slouží k samotnému výběru vhodných kandidátů.

Organizace obvykle zveřejňují přímo v inzerátech, jaké dokumenty od uchazečů vyžadují. Většinou se jedná o životopis (formát je ponechán na zvážení samotnému uchazeči) nebo dotazník (formulář navržený samotnou organizací). Často se vyžaduje také tzv. motivační dopis, tj. průvodní zpráva, ve které uchazeč zdůvodní svůj zájem o nabízené pracovní místo. Kvalita informací, které organizacím uchazeči poskytnou, významně ovlivňuje rozhodování ve fázi předvýběru. Dále mohou být vyžadovány například doklady o vzdělání a kvalifikaci nebo reference od předchozích zaměstnavatelů.

1.1 Zdroje pracovníků

Potřeby, cíle a očekávání vedoucího pracovníka vedou ke stanovení charakteru pracovních míst, jejich počtu apod. Představa, koho organizace potřebuje, je klíčová. S touto představou pak úzce souvisí otázka, kde správného člověka najít. Vedoucí pracovníci spolu s personalisty se podle profilu pracovní pozice, požadavků na kandidáty, finančních možností a situace na trhu práce rozhodnou, zda osloví vnitřní nebo vnější zdroje, velmi častá je kombinace obou těchto zdrojů. Usilování o soulad kvalifikační struktury pracovníků a potřeb organizace je hlavním cílem personálního řízení a je důležité na něj pamatovat již při volbě zdrojů nových pracovních sil.

1.1.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Většina publikací se v otázce volby zdrojů pracovníků shoduje v doporučení pro podniky, aby upřednostňovaly vlastní (vnitřní) zdroje. Využití vnitropodnikové mobility, tj. pracovníků, kteří například sami chtějí přejít do jiného útvaru, pracovníků s předpoklady převzít náročnější funkci nebo uvolněných pracovníků z důvodu organizační změny, je velice výhodné z mnoha pohledů.

Interní zaměstnanci mají užší sepětí s podnikem a lépe znají situaci uvnitř organizace, i podnik má o nich více informací. Snáze se adaptují, pozice jsou rychleji obsazené, bez externích nákladů. Pracovníci jsou motivovaní, neboť mají příležitost k seberealizaci a rozvoji osobní kariéry. Mezi nevýhody vnitřních zdrojů patří omezená možnost výběru, zatížení jistými pracovními stereotypy, rutinou, nedostatek nových myšlenek a nápadů (tzv. podniková slepota), eventuálně negativní dopady na mezilidské vztahy, fluktuace apod. Přesuny na vyšší pozice, tedy změny v rámci podniku, které označujeme jako povýšení, vyžadují větší odpovědnost a více dovedností, ale představují také další riziko vnitřních zdrojů. Vždy by taková povýšení měla být zvažována v souvislosti s kompetencemi daných pracovníků tak, aby nebyli povýšeni nad úroveň svých kompetencí (Koontz, Weihrich, 1993, s. 363). Obsazováním manažerských pozic se zabývá také Ward a poukazuje na nebezpečí využití vlastních zdrojů z jiného úhlu pohledu. V mnoha organizacích vede jediná cesta k získání statusu přes manažerskou pozici. A tak může být manažer manažerem jen kvůli tomu. Ward dále zdůrazňuje a rozlišuje motivaci manažerů na vnitřní (pozitivní pocit z dosažení výsledků vlastními silami) a vnější (uspokojení z výsledků lidí, které manažer vede). Je lepší mít dobré specialisty než špatné manažery. Úspěšní manažeři musí umět vytvářet

a udržovat prostředí, v němž je talent jednotlivých lidí co nejvíce využit ve prospěch organizace i jich samých (Ward, 1998, s. 120–121).

V případě volby vnitřních zdrojů je tedy nutné znát nejen dovednosti a schopnosti pracovníků, ale i jejich aspirace, plány osobní kariéry a motivaci. Z tohoto důvodu je důležité vedení pravidelných hodnocení a soustavná péče o rozvoj jejich kvalifikace.

1.1.2 Vnější zdroje uchazečů

Pokud nejsou vhodné lidé k dispozici v samotném podniku, pak jsou hlavním zdrojem uchazeči z vnějších zdrojů. Ti představují široké spektrum možností, mohou to být například uchazeči z úřadů práce, absolventi SŠ a VŠ, zaměstnanci jiných podniků, kteří mají zájem změnit práci, firemní databáze a další doplňkové zdroje, jako jsou neevidovaní nezaměstnaní, důchodci, ženy v domácnosti, cizinci, studenti apod.

Předností vnějších zdrojů je možnost širšího výběru, nové pohledy a názory, přesnější pokrytí potřeby a možnost přijetí kvalifikovaných uchazečů, kteří nepotřebují další přípravu. Do firmy tak přicházejí například lidé nezatížení podnikovou slepotou nebo lidé s vysokou kvalifikací, která ve firmě není. Jindy je vhodné získávání pracovníků zaměřit na externí zdroje z důvodu získání talentovaných a perspektivních pracovníků, které je možno si vychovat (Hroník, 1999, s. 105). Nevýhodou vnějších zdrojů je ale neznalost prostředí firmy, která může způsobit delší adaptaci pracovníků, riziko odchodu po zkušební době nebo blokace kariéry vlastních zaměstnanců. V této souvislosti Hroník upozorňuje na riziko demotivace „služebně starších“ zaměstnanců a jejich pocitu, že se nemá cenu v práci snažit. S vnějšími zdroji jsou také spojeny vyšší náklady (včetně mzdových) a delší doba obsazení pozic.

V roce 2009 provedla společnost LMC, s.r.o., několik výzkumů, které se zaměřily na jeden z externích zdrojů pracovníků, který tvrdě zasáhlo období ekonomické recese. Byli jím absolventi vysokých škol (viz kapitola 1.3.8 „Absolventi středních a vysokých škol“). V předchozích letech zájem o absolventy u zaměstnavatelů v České republice rostl. Nedostatek lidí v kvalifikovaných profesích nutil firmy nabízet volné pozice i zájemcům s praxí krátkou nebo žádnou. Dalším důvodem růstu absolventských pracovních příležitostí byl samotný rozvoj ekonomiky, zejména ve finančnictví, automobilovém průmyslu, v oblasti ICT (vývojová centra) a ve službách (centra sdílených služeb). V neposlední řadě atraktivita absolventů stoupala se zlepšující se kvalitou jejich profilu. V roce 2009 však přední tuzemské firmy omezily jejich nábor a obešly se bez nich snadněji než v minulých letech. Firmy si začaly vybírat spíše odborníky disponující delší praxí, kterých bylo na pracovním trhu více. Silné zpomalení ekonomiky tak situaci absolventů ve srovnání s rokem předtím výrazně zhoršilo. I přes to, že se kvality čerstvých absolventů zvyšují a zároveň absolventi očekávají nižší platové podmínky, firmy jim mohou nabídnout spíše jen flexibilní formy zaměstnávání jako například zkrácený úvazek nebo příležitostnou výpomoc (<http://www.itbiz.cz/pruzkum-omezeni...>).

Preferenci odborníků při výběru pracovníků ukázal také průzkum o vzdělávání zaměstnanců, který byl zaměřen na zjištění situace v oblasti vzdělávání a rekvalifikací v době hospodářské recese, provedený výzkumnou společností SC&C. Bez mála dvě třetiny manažerů (56 %) v ekonomicky složité době spoléhají na zkušené pracovníky s praxí než na mladé nezkušené pracovníky. Výhodné je to pro obě strany. Vysoce proškolení zaměstnanci jsou jistotou jak pro firmy samotné, které tak získávají konkurenční výhodu na trhu, tak pro zaměstnance, kteří se nemusí

bát ztráty zaměstnání, protože se stávají pro společnost nepostradatelnými (<http://www.itbiz.cz/pruzkum-manazeri...>).

1.1.3 Získávání talentovaných pracovníků

Kvalifikovaní a dobří zaměstnanci se stávají na pracovním trhu nedostatkovým a vzácným zdrojem. Některé země jich dokážou vychovat více, jiné méně, všechny je ale potřebují ke své budoucí prosperitě. I česká ekonomika se mění a firmám chybí lidé s potřebnými kompetencemi. Většina podniků se s tímto problémem tedy často potýká a musí mu nějakým způsobem čelit, a tak se stále častěji setkáváme s pojmem řízení talentů.

Řízení talentů představuje relativně novou koncepci, která po roce 2000 nahradila dříve používaný pojem „válka o talenty“ (boj o talenty). Jde o používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit přilákání, udržení a rozvíjení talentovaných pracovníků. Řízení talentů by mělo být zaměřeno na všechny výkonu schopné a vytrvalé pracovníky, nikoliv pouze na ambiciózní a ctižádostivé jedince (Armstrong, 2007, s. 327). Talentovanými pracovníky rozumíme zaměstnance, kteří jsou nejen vynikajícími pracovníky, ale mají také vysoký potenciál pro budoucí kariérní růst. Cílený rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců může v důsledku znamenat i udržení firemních zákazníků. Zároveň je tím posílen image podniku jako atraktivního zaměstnavatele. Systematický rozvoj a podpora talentů (talent management) zaujímají proto v personální strategii velmi významné místo a představují jednu z nejstrategičtějších aktivit v oblasti lidských zdrojů.

Do bitvy o talenty nevyrážejí jen jednotlivé firmy, ale dnes už celé státy. Nová móda mezi zeměmi je lákat zpět domů své občany, kteří žijí v cizině,

a nabídnout jim například bydlení, lepší vzdělání pro děti nebo daňové zvýhodnění (<http://www.lmc.eu/cz/media/z-trhu...>).

Mnoho firem se také aktivně angažuje na akademické půdě. Spolupracují na odborné výuce, umožňují spolupráci studentů s podnikem a přijímají vybrané absolventy. Jak ukazují názory a zkušenosti vedoucích personálních pracovníků významných firem z České republiky z minulých let, nedostatečná pozornost celé společnosti ke vzdělání mladých lidí a podpoře talentů byl stále akutní a přetrvávající problém. Náš vzdělávací systém nebral dostatečně vážně skutečnost, že konkurenční výhodou malé země je právě rozvoj talentovaných lidí, a to ve všech oborech, zejména pak v technických a IT, vědeckých a výzkumných. Tento trend potvrdilo nejen u nás, ale v celé Evropě několik průzkumů a studií poradenské společnosti Boston Consulting Group, které byly provedeny v roce 2008. Věnovaly se trendům v personální oblasti v návaznosti na talent management a na strategie firem a výsledky byly takové, že Evropa řeší spíše demografické problémy spojené se stárnutím populace a talent management zaměřuje tedy na věkově starší skupiny nebo zahraniční pracovníky. Oproti tomu země v Asii, Latinské Americe, Kanada či Japonsko se silně orientují na práci s talenty a systematicky je vyhledávají již na školách. Dobře si totiž uvědomují, že jen s nimi mohou v globální konkurenci obstát (<http://motivp.sk/pdf/...>). I když tedy prozatím nebyl talent management ve všech českých firmách tou hlavní výzvou, v letech následujících je jako priorita čeká.

1.2 Metody získávání pracovníků

Rozhodnutí, jakou metodu pro získání pracovníků z vybraných zdrojů zvolit, je obvykle ovlivněno konkrétní situací v obsazování volného

pracovního místa. Náboroví specialisté se většinou rozhodují na základě času, který na obsazení pracovního místa mají, a také podle dostupných finančních možností, jež lze k získání vhodných uchazečů vynaložit.

1.2.1 Inzerce pro interní pracovníky

V případě volby vyhledávání pracovníků uvnitř společnosti lze využít výstupů z hodnocení nebo plánů osobní kariéry jednotlivých pracovníků. Další možností, jak oslovit interní kandidáty, je komunikace volných pracovních míst na vývěškách, poradách nebo na intranetu či v podnikovém časopise, který je dostupný všem zaměstnancům. Jde o relativně nenáročné a levné metody získávání pracovníků. Jejich výhodou je to, že se potenciálním uchazečům dostává informace dostatečná k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo ucházet, či neucházet. Redukuje se tak počet evidentně nevhodných uchazečů. „Termínovanost (kampaňovitost) získávání pracovníků umožňuje shromáždit soubor uchazečů, poskytující širší možnosti pro výběr opravdu vhodných pracovníků, uplatnit racionálnější a jednotnější kritéria výběru, celý proces získávání a výběru pracovníků racionálněji organizovat.“ (Koubek, 2000, s. 109)

1.2.2 Doporučení pracovníků

Firma může dále požádat o doporučení vhodného kandidáta z řad spolupracovníků a podpořit tento způsob získávání např. odměnou za úspěšné doporučení. Předpoklady pro tuto metodu mají informační povahu, tj. mít možnost včas a v dostatečné míře zajistit zaměstnancům informace o volných pracovních místech. Pro efektivní následný proces je důležité údaje aktualizovat dle potřeby, proto se v tomto případě jeví jako nejvýhodnější využití vnitropodnikového intranetu. Tato metoda doporučení vhodného kandidáta je běžně ve firmách používána a obecně

lze předpokládat, že je spolehlivá, protože pracovníci by o někom nevhodném firmu pravděpodobně neinformovali.

1.2.3 Úřady práce

Podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů je zaměstnavatel povinen do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku (definuje § 37 zákona) a neprodleně, nejpozději do 10 kalendářních dnů, oznámit obsazení těchto míst (§ 35 zákona). Za neplnění oznamovacích povinností může úřad práce uložit zaměstnavateli pokutu až do výše 500.000,- Kč. Oznamovací povinnost zaměstnavatele podle tohoto ustanovení vychází z potřeby zajistit informovanost úřadů práce o volných pracovních místech, která potom úřad nabízí uchazečům a zájemcům o zaměstnání. Prostřednictvím nahlášených volných pracovních míst je úřad zároveň informován o nabídce na trhu práce a může následně směřovat svoji činnost například na zabezpečování rekvalifikací pro nedostatkové profese. Úřady práce shromažďují potřebné informace o uchazečích, dělají prvotní předvýběr, některé z nich mohou na počátku pomoci podniku i s analýzou pracovního místa. Byť se jedná pro podniky o možnost bezplatného zprostředkování zaměstnání, protože náklady hradí stát z vyčleněných prostředků na realizaci politiky zaměstnanosti, tímto způsobem se vyhledávají především méně kvalifikovaní pracovníci a profese nižší kvalifikační úrovně. Jedním z důvodů může být relativně omezený výběr z uchazečů, kteří jsou na úřadech práce registrovaní. Mnozí nezaměstnaní s vyšší kvalifikací hledají práci jinými způsoby a u úřadu práce se neevidují. V některých regionech však toto neplatí. S narůstající nezaměstnaností a s kvalitnější, proaktivnější činností úřadu práce se v evidenci mohou objevovat i lidé s nemalou kvalifikací (Hroník, 1999, s. 108).

1.2.4 Vlastní nabídky uchazečů

Organizace mohou využít také vlastní firemní databáze uchazečů, kteří se jí přihlásili sami. Jedná se o finančně nenáročný způsob. Uplatňuje se ale spíše u větších, renomovaných organizací, protože zájem uchazečů závisí na prestiži a dobrém jménu firmy. Uchazeči se hlásí průběžně a je tedy potřeba standardizovat práci s nimi. Většinou se uchazeči kontaktují se žádostí o souhlas k uložení jejich životopisu do databáze uchazečů a v případě vhodné pozice je s nimi navázán kontakt. Koubek uvádí řadu nevýhod této metody, mezi nimiž dominuje nedostatečná možnost předvýběru. Žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase, a tak obvykle nelze použít jeden důležitý nástroj, a to porovnávání schopností a kvalit většího množství uchazečů (Koubek, 2000, s. 108).

1.2.5 Inzerce

Další možností je inzerovat volná pracovní místa prostřednictvím masových sdělovacích prostředků, především na internetu nebo v tisku či odborných časopisech. Méně častá je inzerce v rádiu nebo v televizi. Tímto způsobem lze oslovit např. absolventy SŠ a VŠ a zaměstnance jiných podniků, kteří mají zájem změnit práci. Mezi další doplňkové zdroje patří důchodci, ženy v domácnosti nebo na mateřské dovolené, cizinci, podnikatelé apod. Pomocí inzerce si organizace buduje vztah k vnější a odborné veřejnosti. Inzerce pomáhá propagaci organizace a jejích firemních hodnot. Jak, kde a kdy inzerovat je nutné dobře promyslet podle toho, koho a kde chceme oslovit. Dobře sestavený inzerát by měl vést k získání poměrně malého počtu dobře kvalifikovaných uchazečů. Všeobecné informace v inzerátu vedou jen k velkému počtu nabídek a náročné preselekcii kandidátů. Design samotného inzerátu se většinou řídí marketingovou politikou organizace a finální podobu vytváří buď přímo

marketingové oddělení, anebo lze využít služeb externích společností, které se zabývají reklamou. Je důležité, aby inzerát upoutal nejen vlastním obsahem, ale také designem. Vlastní text pracovní nabídky vytváří náborový specialista, příp. na něm spolupracuje s vedoucím pracovníkem z daného oddělení, které má pracovní místo k dispozici. Při sestavování nabídky je třeba text formulovat tak, aby v žádném případě nebyl diskriminační a splňoval zásady uvedené v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). Za optimální umístění inzerátu v tisku se všeobecně považuje pravý horní roh pravé stránky listu. Na internetu lze umístit pracovní nabídky na servery s burzami práce, na vlastní webové stránky společnosti, na webové stránky zprostředkovatelských personálních agentur nebo pomocí upoutávky (tzv. banneru) na jakýkoliv vyhledávač. Analyzování míry odezvy na inzeráty napomáhá odhalit efektivnost nákladů na inzerci v jednotlivých médiích. Nejvhodnějším ukazatelem jsou náklady na inzerci v přepočtu na jednu odezvu na inzerát.

1.2.6 Sociální sítě

Současným celosvětovým trendem jsou sociální sítě a je namístě se o nich zmínit také v souvislosti s pracovními nabídkami, protože je v nich dostatek prostoru pro oslovení poměrně širokého spektra potenciálních zaměstnanců. Nejvíce navštěvovanou sociální sítí je Facebook. V této síti spustil internetový pracovní portál SPRÁVNÝ KROK komerční aplikaci, díky níž mohou uživatelé propojit své účty a budovat také profesní vazby a vztahy. Sociální síť tak podporuje mezi lidmi nejpobláznější způsob hledání práce na základě doporučení přes kamarády a známé (<http://managerweb.ihned.cz/c4...>). V souvislosti se způsoby získávání a vyhledávání kandidátů bych zde ráda zmínila také sociální síť LinkedIn, kterou znají především odborníci z IT oborů. Pro přímé hledání

a kontaktování konkrétních lidí nemá LinkedIn ve světě sociálních sítí konkurenci. Z dalších sociálních sítí stojí za zmínku Twitter, kde se prozatím objevují nabídky většinou z firemních účtů. Mezi referenčními firmami je ale dost zajímavých nadnárodních korporací, a tak se i Twitter může brzy stát skutečnou burzou práce.

Podle jednoho z výzkumů mají sociální sítě také význam při pasivním hledání práce. Ve Velké Británii z tohoto výzkumu vyplynulo, že 41 % manažerů vyřazuje kandidáty na základě informací z jejich profilů v sociálních sítích. Je proto třeba dbát v tomto směru na opatrnost, pokud se ucházíme o nějakou pozici (<http://www.lupa.cz/clanky/...>). Podle výzkumu společnosti LMC, s.r.o., využívá sociální sítě pracovně necelá čtvrtina personalistů. Výzkumu se zúčastnilo 234 personalistů ze středně velkých a velkých tuzemských firem. Sami personalisté potvrzují, že je využívání sociálních sítí u nás teprve v počátcích. Více než 40 % jich uvedlo, že sociální sítě nepoužívají, protože by jim to zabralo čas (<http://hn.ihned.cz/c1...>). Personalisté si mohou v současné době konečně vybírat mezi uchazeči a dělají to rádi. Když už realizují nábor, poptávají motivované a kvalifikované uchazeče, kteří se zajímají právě o jejich nabízenou pozici. Oproti tomu na sociálních sítích je změt' všech možných kandidátů. Pracovní internetové portály proto stále vedou nad sociálními sítěmi, protože výhodou specializovaného online prostoru je to, že se zde koncentrují ti, kteří skutečně práci poptávají (<http://www.personalista.com/zpravy/...>).

1.2.7 Personální agentury a pronajímání pracovníků

Organizace může požádat o spolupráci při vyhledávání pracovníků také zprostředkovatelské firmy (personální „recruitment“ agentury). V tomto případě se agentura poskytne profil pracovního místa a dohodne způsob

získání vhodných uchazečů. Existují tři základní způsoby vyhledávání, které agentury obvykle používají – vlastní databáze, vlastní inzerce a přímé oslovení (tzv. headhunting neboli executive search). Výhodou je bezesporu předvýběr kandidátů v agentuře a získání bližších informací z provedených pohovorů. Na druhou stranu se jedná o poměrně finančně nákladný zdroj kandidátů. Tyto firmy požadují za své služby honorář odvozený od základního ročního platu na obsazovaném pracovním místě. Při použití této metody je velmi důležitá součinnost a zajištění dostatečného informačního toku se zprostředkovatelskou firmou. V opačném případě může dojít k dodání méně vhodných kandidátů. Také typ obsazované pozice a způsob zvolené komunikace pracovních nabídek výrazně ovlivňuje efektivnost této metody. Většinou se takových firem využívá pro získávání kvalifikovaných odborníků. U administrativních pozic jsou šance podniků a zprostředkovatelských firem na získání vhodných uchazečů vyrovnané. Průzkumy efektivnosti inzerátů provedené v zahraničí také ukazují, že potenciální uchazeči častěji reagují na neanonymní nabídku samotných podniků než na nabídku zprostředkovatelských agentur, které – aby ušetřily – hledají často jedním inzerátem pracovníky pro více podniků, a tak konečný zaměstnavatel vystupuje anonymně (Koubek, 2000, s. 113).

Velmi časté je také agenturní zaměstnávání, které spočívá v obsazení volného pracovního místa zaměstnancem zprostředkovatelské firmy (tzv. outsourcing). Tuto službu nabízí na trhu mnoho personálních agentur. Tito zaměstnanci jsou v evidenčním stavu v personální agentuře, která jim také zpracovává mzdovou agendu a odvádí povinná pojištění. U klienta pracují jako externisté, nezapočítávají se tedy do počtu pracovníků a klient za ně platí personální agentuře náklady a provizi formou fakturace. Tato služba se může využívat jak na termínované pracovní poměry, tak na dobu neurčitou,

na plný i částečný pracovní úvazek. Nejčastěji se uplatňuje u administrativních funkcí, v době dovolených či mimořádných akcí.

1.2.8 Absolventi středních a vysokých škol

Mnoho pracovních míst je možné obsadit také absolventy škol nebo učilišť. Proto řada firem spolupracuje se školami a dalšími vzdělávacími institucemi. Pro některé z nich jsou univerzity, střední školy a učiliště hlavním a pravidelným zdrojem získávání pracovníků (Armstrong, 1999, s. 365). Podniky mohou také přímo provozovat nebo se podílet na provozu institucí, které připravují studenty na konkrétní povolání. Mezi další formy spolupráce firem se školami řadíme například sponzorování studentů, umožnění praxí a stáží, ročníkové a diplomové práce, dny otevřených dveří nebo kariérní dny přímo na školách. Výhodou může být možnost blíže poznat vytipované studenty, naopak za nevýhodu se často považuje určitá sezónnost jejich nástupů.

V souvislosti s mladou generací se hodně hovoří také o tzv. internetové generaci neboli generaci Y. Výzkumy, které provedla v roce 2007 společnost Manpower a o rok později také společnost Gender Studies, ukazují, že pracovní trh možná čeká nová budoucnost. Generace Y, mladí lidé narození po roce 1976, vyznávají jiné hodnoty a vzhledem k tomu, že za pár let budou tvořit převážnou část populace v produktivním věku, je důležité se na ně připravit. Zástupci generace Y jsou výrazně ekonomicky aktivní, vyžadují vyšší životní úroveň, cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu a kladou důraz na osobní uplatnění. Zároveň však, a to je asi největší rozdíl oproti generaci předešlé, se dostává do popředí jejich zájmu i osobní život, zvláště partnerské a rodinné vztahy, tedy přesně to, co bylo v předchozí generaci posunuto na spodní příčky žebříčku hodnot. Nová generace chce stejně tak jako ta předchozí plně využít všech možností,

které jim otevřená společnost a svět nabízí, ale nehodlá tomu obětovat svůj osobní život. Na tomto postoji se začínají rýsovat její charakteristiky a potřeby, jako je flexibilní pracovní doba i místo zaměstnání, rozmanité prostředky moderní komunikace a podobně. V mnohem větší míře tato generace využívá všech možných hypoték, úvěrů a půjček, mění pracovní místa, jsou-li výhodnější, a rovněž vyžaduje zajímavou práci.

Změny jsou běžnou součástí života mladých lidí generace Y. Co by si zaměstnavatelé měli uvědomit je, že změna nemusí znamenat odchod do jiné firmy, stačí, když bude různorodá a zajímavá pracovní náplň. Generace Y vyrůstá s moderní technologií – naprosto samozřejmě a již od raného věku. Jsou to lidé, kteří v současné době velkou část svého času věnují i svému „druhému“ životu – sociálním sítím, jako je například MySpace nebo Facebook (<http://osobnosti.jobs.cz/hr...>). Výsledky výzkumu mezi mladými vyznívají poměrně pozitivně v případě, že by někteří z nich vstoupili do podnikání. Pokud totiž sami touží po flexibilitě a uvědomují si diskriminační chování na trhu práce, lze předpokládat, že tyto své touhy a poznání promítnou také do své zaměstnavatelské role. Na druhou stranu některé odpovědi ukazují, že jsou mladí ještě poměrně optimističtí a nezkažení. Takovým příkladem je jejich přesvědčení, že v práci záleží na pracovitosti. Otázkou zůstává nejen to, co s jejich názory a vizemi udělá pracovní realita, ale také jak do svého skutečného chování promítnou rodinné modely a společenské stereotypy (<http://www.podnikatel.cz/clanky/...>).

2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je spolu s jejich získáváním důležitou personální činností při formování podnikové pracovní síly. Ve fázi výběru se rozhodujeme, který z uchazečů nejlépe vyhovuje požadavkům daného pracovního místa. Právě posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo uvádí Koubek jako klíčový problém výběru. Porovnává se povaha pracovního místa se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče (Koubek, 2000, s. 131).

2.1 Proces výběru pracovníků

Kvalita procesu výběru pracovníků má rozhodující vliv na to, jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Proces výběru, tj. organizace výběrového procesu, probíhá v několika etapách, které se z části prolínají s předchozími personálními činnostmi. V etapě plánování se rozhodujeme o potřebné struktuře pracovníků, vymezujeme pracovní místa a požadavky. V etapě získávání ovlivňujeme nabídku uchazečů pro výběr, kdy záleží na zvolených zdrojích, metodách a nástrojích vyhledávání. V etapě vlastního výběru, po shromáždění materiálů uchazečů, kteří projeví zájem o nabízenou pozici, přichází na řadu tzv. vyhodnocovací fáze (předvýběr a vlastní výběr pracovníků). V této fázi se posuzují předpoklady uchazečů, analyzují se materiály uchazečů a výsledky jednotlivých metod, které jsou popsány v kapitole 2.3 „Metody výběru pracovníků“. V závěrečné fázi dojde k vyhodnocení výsledků a ke konečnému rozhodnutí, zda je uchazeč vhodný pro dané pracoviště a podnik. Náboroví specialisté obvykle podávají manažerům závěrečnou zprávu. Ta by po obsahové stránce měla zahrnovat ověření faktů ze životopisu, motivovanost kandidáta, jeho

možnosti a očekávání nástupních podmínek, adaptačního procesu a profesního růstu v případě zaměstnání na dané pozici. V neposlední řadě by měl být zhodnocen také průběh rozhovoru a vystupování uchazeče, včetně upozornění na případné nestandardní projevy chování, které se v průběhu rozhovoru objevily. Evangelu zdůrazňuje pravidla pro zpracování závěrečné zprávy, tj. vydefinovat nejprve co chci, proč to chci, k čemu to bude dobré v praxi a logicky přemýšlet nad psanými výroky (Evangelu, 2009, s. 170–171). Z vlastní zkušenosti se mi osvědčilo body závěrečné zprávy předem konzultovat s manažerem a zjistit jeho očekávání. Každopádně finální rozhodnutí nad výběrem uchazečů by mělo být vždy na nadřízeném manažerovi.

Určitá omezení procesu výběru, která uvádí Koontz a Weihrich ve spojení s výběrem manažerů, lze považovat za obecně platná pro výběr pracovníků na jakoukoliv pozici. Rozmanitost různých přístupů a testů naznačuje, že neexistuje žádný nejlepší způsob výběru zaměstnanců. I pečlivě zvolená výběrová kritéria nezaručují dokonalou předpověď budoucí výkonnosti. Navíc existuje značný rozdíl mezi tím, co jsou lidé schopni dělat, tj. jakou mají potenciální výkonnost, a co v souvislosti se svou motivací dělat budou. To, co budou skutečně dělat, závisí na jednotlivci a prostředí, které ho obklopuje. Například potřeby jednotlivce se mohou v čase měnit. Organizační prostředí se mění. A tak žádné techniky a nástroje výběru nemohou vést k naprosto spolehlivé předpovědi toho, co lidé skutečně dělat budou, a to i za předpokladu, že budeme znát jejich schopnosti (Koontz, Weihrich, 1993, s. 369).

Při konečném rozhodování o výběru nejvhodnějších pracovníků je velmi důležité vyvarovat se chyb, které v sobě skrývá intuitivní výběr. Většina lidí má tendenci vybírat si sobě podobné typy a vytváří tak „jednobarevné

týmy“. Na první pohled se to může zdát manažersky jednodušší, ale logicky jim pak v týmu některé podstatné dovednosti chybí (Velíšková, 2007, s. 32). Různost je třeba přijmout jako šanci, nikoliv hrozbu, a je potřebné ji aktivně podporovat. V různorodých týmech sice mohou vznikat konflikty a nedorozumění, ale také velká kreativita, schopnost řešit problémy z širšího úhlu pohledu a vysoké míry vzájemné akceptace (<http://.modernirizeni.ihned.cz/c1...>). Nevhodně vybraní kandidáti mohou znamenat i další nemalé pozdější problémy a samozřejmě také zvýšené náklady, pokud jsme nuceni celý proces výběru opakovat. Naopak úspěšný výběr ovlivňuje fázi adaptace nového pracovníka, jeho sžití s firmou, další vzdělávání a rozvoj, výkonnost apod.

2.1.1 Využití informačního systému a ochrana osobních údajů

Komplexní personální informační systémy plní velmi důležitou roli a přispívají k efektivní personální strategii. V ideálním případě by neměly být jen zdrojem dat o jednotlivých pracovnících a pokrývat jen oblast personální administrace. Potenciál informačních systémů se odvíjí od správného zadání při jejich tvorbě a implementaci a zahrnuje také možnost vkládání údajů potřebných pro strategické personální rozhodování, propojení personální politiky s personálními procesy a usnadňuje tak formování a rozvíjení integrovaného a promyšleného přístupu k personálnímu řízení (Armstrong, 1999, s. 777). Investice do softwarových nástrojů přináší budoucí úspěch především v možnosti rychlého získání informací potřebných pro efektivnější rozhodování, optimalizaci procesů, snižování nákladů, úspory času, lepší uživatelský komfort a bezesporu také zbavení se zbytečného papírování.

Existence informačního systému je nezbytnou podmínkou pro efektivní proces získávání a výběru pracovníků. Tyto systémy pomáhají

automatizovat vybrané fáze celého procesu, například inzerování, evidenci a korespondenci s uchazeči, analyzování odezvy na inzeráty apod. Pokud systém obsahuje i popisy a specifikace pracovních míst, je možné propojení a porovnání životopisů pro účely předvýběru. Informačním systémem lze získávat doplňující informace o uchazečích ještě před vlastním osobním pohovorem, lze tak například praktikovat i online testování kandidátů. Nezbytnou funkci plní také při nejrozličnějších analýzách efektivnosti jednotlivých metod získávání vhodných uchazečů a sledování nákladů na tuto činnost. V další fázi samotného výběru se také uplatňují komplexnější informační systémy a umožňují například přístup nejen náborovým specialistům, ale také manažerům, kteří tak mohou přistupovat přímo k detailním informacím o uchazečích.

Ať již firma vlastní jakýkoliv informační systém, je nutné dbát na ochranu osobních údajů. Tuto oblast detailně upravuje zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů. Hlavním cílem v něm uvedených zásad pro společnosti je zajištění ochrany osobních údajů kandidátů při zpracování těchto dat v jednotlivých fázích procesu získávání a výběru pracovníků. Zaměstnavatelé jsou povinni považovat veškeré osobní informace o uchazečích za důvěrné a nepoužít je pro jiné účely, než pro které byly získány.

V celém procesu získávání a výběru pracovníků je důležité dodržovat také další platné právní normy, aby se organizace vyhnuly případným stížnostem, nebo dokonce soudním sporům. Zaměstnavatelé podle § 13 zákoníku práce musí zajistit rovné zacházení s uchazeči a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace, včetně pozitivní. Získávání a výběr pracovníků patří k procesům, kdy dochází k diskriminaci nejčastěji, např. při specifikaci požadavků, ve zveřejněných inzerátech, při osobních pohovorech apod.

Nezbytný je tedy zákaz diskriminace ve všech jednotlivých fázích a je nutno rozhodovat na základě schopností a předpokladů uchazečů a jejich komplexního posouzení. Jak upozorňuje Arvey, organizace musí důkladně revidovat nejen testování a pohovory, zda nejsou diskriminační, ale také zaměřit pozornost na své kvalifikační požadavky a požadavky, které vyžaduje po vybraných uchazečích před jejich nástupem do organizace (Arvey, 1979, s. 217). Do zákona o zaměstnanosti byla také zapracována směrnice Evropské unie o zásadě rovného zacházení pro muže a ženy, a to pokud jde o přístup k zaměstnání, odborné přípravě, postupu v zaměstnání a k pracovním podmínkám. Dodržování zásad výběru, právních a etických principů a ochrana osobních údajů přispívá ke kvalitě výběrových řízení a minimalizuje případné pozdější stížnosti uchazečů, kteří byli odmítnuti. Mezi hlavní zásady patří například volba kritérií a metod výběru v souladu s požadavky pracovních míst. Výběrové metody by měly být pro uchazeče přijatelné a výběrová řízení dobře organizačně zajištěná.

Mezi hlavní zásady efektivního získávání a výběru pracovníků patří to, že celý proces je řízen předem danou dokumentací. Dokumentace, zejména průvodní korespondence, a organizovanost výběrového řízení ovlivňují uchazeče a podílí se na utváření prvního dojmu o firmě (Hroník, 1999, s. 129). Způsob komunikace s uchazeči odráží firemní kulturu a hodnoty a v nemalé míře se podílí na rozhodování samotných uchazečů. Zasílání korespondence včas a všem uchazečům, včetně těch, kteří do výběru nepostoupí, by mělo být nedílnou součástí celého procesu.

2.2 Kritéria výběru pracovníků

Na základě požadavků, očekávání a představ vedoucích pracovníků o pracovních místech stanovujeme tzv. kritéria výběru, která při výběru

budeme ověřovat a hodnotit. Tradičně jde především o kritéria daného pracovního místa, tj. nároky na pracovníky, které vycházejí z kvalifikačního profilu, charakteristik daného kolektivu a celopodnikové firemní kultury. Kritéria výběru se zároveň zaměřují i na kompetence, tj. schopnosti pracovníků a jejich osobnostní předpoklady pro výkon daného pracovního místa. Mezi kritéria výběru lze tedy zařadit například získané vědomosti a kvalifikaci, vrozené schopnosti, dispozice typu schopnosti přirozené autority, přizpůsobivosti apod. Kritéria výběru mohou dále být například z oblasti motivace nebo emocionální stability apod.

V souvislosti s kritérii, které používáme k předvídání úspěšného výkonu práce a na nich založených metod výběru, se často diskutuje o jejich validitě a realibilitě. Validita, tj. platnost kritéria či metody, vypovídá o tom, nakolik toto kritérium či metoda skutečně měří to, co měřit má. Jakékoliv kritérium použité při rozhodování o výběru pracovníka musí být validní, tj. ovlivňuje či může ovlivňovat výkon práce na daném pracovním místě (Koubek, 2000, s. 134). Reliabilitou rozumíme stabilitu kritérií či metod v čase, ekvivalenci a vnitřní konzistenci. Zvolené kritérium musí být spolehlivé a vykazovat u stejné osoby, za stejných podmínek shodné výsledky, a to i při opakování. Podrobněji se reliabilitou zabývá Arvey a uvádí možné způsoby stanovení reliability měření. Běžnou metodou je získání opětovného měření po určité době. Například mohou být nově přijatí pracovníci požádáni, aby opakovali přijímací test po zhruba jednom měsíci, nebo mohou být požádáni jejich nadřízení, aby opětovně ohodnotili pracovní výkonnost svých pracovníků. Jiný způsob měření reliability je porovnání jedné části testu s jinou částí testu. Pokud test měří stejnou schopnost, měl by ji měřit v průběhu celého testu. Například tedy pokud má test 40 položek, skóre účastníků dosažené v prvních 20 položkách by mělo korelovat s jejich skóre z druhých 20 položek (Arvey, 1979, s. 28).

2.2.1 Vztah schopností a dovedností pracovníků k hodnotám a strategii podniku

Výběr pracovníků v kontextu s firemní kulturou se v současné době v některých firmách stává pomyslnou červenou nití personální strategie.

Firemní kulturu je možné definovat jako vnitřní atmosféru firmy nebo ovzduší, které ve firmě panuje. Jednoznačnější definice vyjadřuje kulturu firmy jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Jak vidíme, prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí, a tak je firemní kultura výrazně měkkou složkou fungování firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

Za hodnoty se považují uznávané a chtěné statky a ideje, které působí na naše chování. Jak ale uvádí Pfeifer a Umlaufová, vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 57). Jinými slovy, i když zaměstnanci vyznávají určitou hodnotu, mohou se chovat v rozporu s ní. Tak důležité sladění hodnot jednotlivců a firmy je tedy tím nejobtížnějším momentem v budování strategicky potřebné firemní kultury. Potřebné především proto, že vnitřní kultura úzce souvisí s úspěšností firmy. Jde totiž o nejzákladnější „měkký“ předpoklad prosperity a zároveň také o nejpevnější svazek mezi minulými úspěchy (nebo neúspěchy) a úspěchy (nebo neúspěchy) budoucími (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 21).

2.3 Metody výběru pracovníků

Různé metody výběru se volí podle charakteru a obsahu práce volného pracovního místa, případně také podle množství uchazečů a dalších okolností. Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, je důležité mít na paměti validitu a reliabilitu metod, které chceme použít. Neméně důležitá je také jejich objektivita, tj. nezávislost výsledků na zadávajícím. Tazatel či hodnotitel tedy nesmí dopustit, aby mohl výsledky ovlivnit či zkreslit. To lze zajistit především vytvořením přesných pokynů zadání nebo otázek a je možné si s tím dobře poradit i v případě, kdy se používají vlastní metody (vytvořený dotazník nebo soubor otázek pro pohovor).

Jednotlivým metodám výběru je důležité věnovat pečlivou pozornost. Je vhodné zaměřit se nejen na odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazečů a věnovat dostatek času přípravě a vyhodnocení jednotlivých metod.

2.3.1 Předvýběr uchazečů

Ve fázi předvýběru se hodně pracuje s dokumenty, které o sobě uchazeči poskytl. Jde především o životopisy, které mohou mít formu strukturovanou nebo volnou. Převládající požadovanou podobou je strukturovaná forma, která informuje personalisty především o tvrdých datech uchazečů, tj. o osobních údajích, vzdělání, praxi, dosavadních pracovních zkušenostech apod. Volný životopis je naopak informačně bohatší. Nechává volnost uchazeči, který píše o sobě a svých zkušenostech, bez omezení a díky tomu je možné se zaměřit na informace, které jsou z nejrůznějších důvodů vynechány. Zkoumání životopisů anebo dotazníků, které kombinují data o uchazečích a které si firmy samy vytváří, je hodně využíváno v kombinaci s dalšími metodami.

Mezi další metody tzv. personální anamnézy patří průvodní dopisy, reference, výpisy z trestního rejstříku, lékařské prohlídky, kopie dokladů o dosaženém vzdělání apod. Základním cílem předvýběru je provést kvalitní výběr, při kterém bude minimalizována subjektivnost rozhodnutí a vyloučena ztráta kvalitního člověka (Hroník, 1999, s. 139–162). Předvýběr je v některých případech vhodné doplnit tzv. telefonickým screeningem, při kterém uchazeči na základě telefonického rozhovoru doplní informace o sobě, svá očekávání apod. Telefonický screening se uplatňuje především při větším množství uchazečů na danou pracovní pozici a lépe umožňuje předvýběr před dalšími použitými metodami vyhodnocovací fáze výběru.

2.3.2 Pohovory s uchazeči

Nejpoužívanější metodou výběru je pohovor (interview). Podle názoru řady teoretiků a praktiků je metodou nejlepší, zároveň však také postupem nejobtížnějším. Hlavní cíle pohovoru shrnuje Koubek, vidí je v získání hlubších informací o uchazečích, poskytnutí informací o podniku a nabízené práci a v posouzení uchazečů (Koubek, 2000, s. 142).

Nejběžnějším typem jsou individuální pohovory, vedené mezi personalistou a uchazečem nebo mezi manažerem a uchazečem v dalším kole výběru. Jediný tazatel však může znamenat zvýšené riziko chybného nebo povrchního rozhodnutí a to je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů, tzv. pohovorových panelů, které toto nebezpečí snižují (Armstrong, 1999, s. 370).

Rozhovory se dále dělí z hlediska pružnosti či vázanosti jejich vedení na rozhovory řízené a neřízené. Hlavním rozdílem je to, že při řízeném pohovoru se záměrně a organizovaně získávají informace o uchazeči, zatímco neřízený rozhovor není předem naprogramován (Svoboda, 1992,

s. 28). Pro účely výběru vhodných uchazečů se většinou pracuje s řízeným rozhovorem, a to ve formě standardizované (strukturované), částečně standardizované a volné (nestrukturované). U posledně jmenovaného typu je stanovena rámcově strategie, taktika je ale zcela volná. Otázky, které mají vést k předem stanovenému cíli, tedy nejsou předem stanoveny. U částečně standardizované formy jsou už otázky předem určeny, ale je jen na tazateli, jaké z nich, v jakém pořadí a u kterého z uchazečů použije. Plně standardizovaný pohovor má pak strategii a taktiku závazně danou a tazatel se drží předem připraveného scénáře. To umožňuje srovnatelnost uchazečů, redukuje možnost subjektivního přístupu a snižuje rozdíly v hodnocení uchazečů různými posuzovateli. Strukturovaný pohovor je proto pokládán za efektivnější, spolehlivější a přesnější. Vyžaduje však náročnější požadavky na přípravu.

I přes značné využívání pohovoru jsou pochybnosti o jeho vhodnosti pro získání reálných a spolehlivých informací. Koontz a Weihrich upozorňují na možné různé interpretace získaných informací nebo různé ocenění významu těchto informací či kladení nesprávných otázek (Koontz, Weihrich, 1993, s. 365–366). Všem těmto rizikům lze předejít právě kvalitní přípravou na pohovor. Obnáší to přípravu celého průběhu pohovoru, vlastních otázek a informací o nabízené pozici a podniku. Je to náročné na čas, osobnost a zkušenosti samotného tazatele. V některých případech je možné zařadit již do rozhovoru s personalistou otázky připravené od manažera, pokud chce zjistit specifickou informaci např. z pracovních zkušeností již z prvního kola selekce. V samotném pohovoru by pak neměla být opomenuta v počátku fáze navázání kontaktu a na závěr vhodné ukončení, eventuálně uvolnění emočního napětí, které někdy může vzniknout z probíraných témat. Pohovor se všemi fázemi většinou trvá jednu hodinu. Při logistickém zajištění je potřeba myslet i na situační podmínky, tj. vhodné místnosti a další podmínky.

Rozhovorem získáváme nejen fakta, ale především informace o názorech, postojích, přáních, popř. obavách, o vnitřním světě apod. Klademe vhodně otázky tak, abychom získali potřebné informace, a všímáme si i drobností v chování a jednání kandidátů. Je důležité si získané informace registrovat. I když lze záznam rozhovoru udělat po jeho skončení, zpravidla se doporučuje dělat záznam v průběhu rozhovoru. Podle Svobody podrobný záznam během pohovoru může působit rušivě, naopak provedení záznamu po ukončení pohovoru touto nevýhodou netrpí, naopak ale trpí úplnost a přesnost takového záznamu. Konkrétně uvádí, že takto zachytíme pouze asi 40 % obsahu rozhovoru. V následném zápisu se objevuje až 25 % nepřesných či nesprávných údajů (Svoboda, 1992, s. 31). Doporučuje tedy spíše během pohovoru zachytit stručně nejnutnější údaje a po ukončení rozhovoru je rozvést v podrobný zápis.

Jak jsem již uvedla, subjektivní posuzování uchazeče ze strany osoby, jež vede pohovor, lze napravit několikanásobnými pohovory, které vedou různí tazatelé. Nedostatečnou validitu, pokud jde o předvídaní pracovního výkonu, lze vyvážit použitím dalších metod výběru vhodných uchazečů (Armstrong, 1999, s. 378).

2.3.3 Testování uchazečů

Výběrové testy, označované také jako testy pracovní způsobilosti, mohou doplňovat předchozí metody o další informace o uchazeči, jeho inteligenci, osobnosti a schopnostech, znalostech, dovednostech apod. Rozlišují se jednak testy výkonové (testy schopností), které zahrnují např. testy inteligence, speciálních schopností apod. Dále to jsou testy osobnosti, zastoupené např. projektními technikami, dotazníky apod. Testy osobnosti jsou psychodiagnostické metody založené na subjektivní výpovědi vyšetřované osoby o jejích vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech, způsobu reagování v nejrůznějších situacích atd.

(Svoboda, 1992, s. 170). Mezi testy pracovní způsobilosti se řadí např. také testy a zkoušky znalostí a dovedností nebo fyzické testy. Jsou různé způsoby a formy zadání, od papírové podoby při osobním setkání až po nejmodernější online testování uchazečů. Metoda online psychometrie je v zahraničí běžná a má již poměrně dlouhou tradici v západoevropských či severovýchodních zemích. Využití těchto metod ve spojení s internetem dorazilo také do České republiky a firmám je nabízí například společnost LMC, s.r.o. Jak uvádí, internetový trh prošel zásadní proměnou, v minulých letech chyběly na trhu práce tisíce pracovníků a firmy je musely hledat nákladnými náborovými kampaněmi. Dnes je ale uchazečů v průměru dvojnásobek, firmy mají omezené rozpočty, a tak vyhledávají efektivní metody náboru. Společnost LMC, s.r.o., nabízí online psychometrii ve spolupráci se společností Cut-e, která je lídrem v této oblasti v Evropě. Použité dotazníky komunikují s centrální databází a v závěru jsou adaptivní a přizpůsobují se podle odpovědí uchazečů. V pilotním projektu si je vyzkoušelo 28 firem, a přestože panuje k takovému testování v Čechách ostražitý přístup, firmy jej hodnotily jako věrohodnou oporu vlastního úsudku a intuice (<http://www.itbiz.cz/online...>). Ať už použijeme testy jakkoliv, je vždy důležité, aby s nimi pracovali a výsledky vyhodnocovali a interpretovali pouze odborníci.

2.3.4 Assessment Centre

Mezi testy bývají často zařazovány i tzv. skupinové metody výběru pracovníků. Mohou mít různou podobu, vždy však jde o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní určité role (Koubek, 2000, s. 139). Příkladem může být tzv. Assessment Centre (dále jen AC), v překladu také hodnotící středisko. Tato technika byla používána v německé a anglické armádě v průběhu druhé světové války a na ministerstvu strategických služeb USA. První společností, která tuto techniku začala v padesátých letech minulého století běžně používat, byla

American Telephone a Telegraph Company (Koontz, Weihrich, 1993, s. 367). Tento komplexní přístup umožňuje pozorování uchazečů v různých situacích, řadu testů a strukturovaných pohovorů, zároveň však také lepší poznání kultury a hodnot firmy ze strany uchazečů. Dříve se pomocí AC vybírali především uchazeči na manažerské pozice, v současné době je však využití širší a může zahrnovat také nemanagerské pozice.

Nyní je AC užíváno jako metoda výběru v mnoha firmách a její zajištění nabízí velké množství komerčních organizací. Některé firmy ale mají i ve svém personálním oddělení odborníky a psychology, kteří realizují AC uvnitř firmy, vlastními interními zdroji. AC se používá při výběru nových pracovníků (výběrové AC), ale i při mapování potenciálu jednotlivých zaměstnanců v rámci budování týmu a identifikace vzdělávacích potřeb (rozvojové AC – Development Centre). Předností metody AC ve srovnání s jinými metodami výběru je její objektivita a citlivost v rozpoznávání úrovně potřebných dovedností u kandidátů, kteří na první pohled mají podobné předpoklady. Kombinace metod výběru a tým hodnotitelů umožňují lépe prověřit a porovnat účastníky. Arvey k této metodě výběru doplňuje také její „férovost“ k příslušníkům menšinových skupin (Arvey, 1979, s. 140).

To, co je charakteristické pro AC, je užití testů chování a převaha interaktivních metod. Mezi testy chování se při AC uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuse, metody třídění došlé pošty a morální dilemata. Testy chování jsou zaměřeny na akci, vykonávání něčeho „tady a teď“, zatímco dotazníky jsou popisem toho, co dělám „jinde a jindy“, resp. představou, co dělám v dané situaci. Při testu chování o tom nemluví, ale dělám to (Hroník, 1999, s. 184).

Účastníci AC plní individuální a skupinové úlohy, které se co nejvíce blíží skutečnosti odpovídající pracovnímu místu, součástí bývá i vystavení určitému stresu. Jednotlivé úlohy jsou navrženy tak, aby umožnily projev a uplatnění schopností a dovedností, které jsou předpokladem pro úspěšný výkon obsazované pozice. AC umožňuje porovnávat výkony a chování vybraných uchazečů, kteří na jednom místě plní stejné úkoly. Jako zdroj dalších informací se užívají testy výkonnosti a testy osobnosti. Během jednoho AC je zpravidla posuzováno 5–14 uchazečů. Počtu účastníků je přizpůsoben tým hodnotitelů. V týmu hodnotitelů bývají ve velkých společnostech zástupci externích poradenských firem, které AC pro firmu organizují, přítomni jsou také zástupci personálního oddělení firmy a budoucí spolupracovníci (nejčastěji nadřízení). Často bývá v týmu i psycholog.

V případě, kdy pro nás realizuje AC externí poradenská společnost, je nutné nastavit dobrou spolupráci s tímto dodavatelem, kterou je možné nastolit daleko lépe, pokud si vzájemně důvěřujeme a dobře spolu vycházíme. Je téměř nemožné zajistit příjemnou atmosféru pro kandidáty, jestliže je mezi společností a dodavatelem napětí (Kyrianová, 2003, s. 46). Příprava a vlastní průběh AC závisí na konkrétních podmínkách v organizacích, způsobu zajištění apod. Praxe se mezi organizacemi liší a zde uvedený postup může sloužit jako vzor pro přípravu a následnou realizaci výběrového řízení metodou AC. Předem se obvykle stanovuje na základě kompetenčního profilu několik výběrových kritérií (například vyjednávání, koncepční myšlení, vedení lidí aj.), která jsou rozhodující pro úspěšný výkon v obsazované pozici. Kritéria stanovuje personální oddělení ve spolupráci s manažery odborných útvarů. Na jejich základě se poté navrhnou jednotlivé individuální a skupinové techniky, které tato vybraná kritéria sledují. Je praktické, pokud zadání, která se týkají reálných pracovních situací, sestavuje přímo manažer. Při designu AC se obvykle vychází z vybraných technik a časového plánu, dosavadních zkušeností

a očekávání manažera. Finální návrh designu AC schvaluje příslušný manažer, tj. zadavatel AC. U výběrových AC, kterých se mají účastnit externí i interní kandidáti, je nutné při návrhu témat jednotlivých diskusí přihlídnout k faktu, že interní kandidáti znají lépe situaci ve společnosti i v daném útvaru a jsou, vzhledem ke svým zkušenostem, lépe připraveni na jednotlivé diskuse zaměřené na odborná témata. Obzvláště je potřebné na toto pamatovat, pokud se AC účastní převážně interní kandidáti a manažer zadá skupinovou diskusi na téma, které se přímo dotýká situace ve firmě. Externí účastník by se mohl ocitnout v poněkud nepříjemné situaci, kdy má sice základní informaci s firmě, do které se hlásí na volnou pozici, ale nemůže se do diskuse s interními uchazeči, vzhledem k jiné úrovni znalostí, plně zapojit.

Délka AC může být různá. Záleží na účelu, typu pozice apod. AC používaná jako výběrová řízení trvají obvykle 8–9 hodin, rozvojová AC trvají v některých firmách až dva dny. Program AC by měl vždy začínat přivítáním účastníků a krátkým úvodem, ve kterém vysvětlíme účel setkání a představíme zástupce a hodnotitele ze společnosti, příp. externí poradenské firmy. Účastníci by měli mít před samotným zahájením AC prostor na zodpovězení případných dotazů, které je zajímají. Obvykle se poté představí i účastníci, firma může zvolit různé formy anebo nechá na nich samotných, jakou formu představení zvolí a co o sobě ostatním během několika minut sdělí. Je vhodné rozvrhnout program tak, aby se jednotlivé metody a techniky střídaly a účastníci tak lépe udrželi svou koncentraci během celého dne. Po přibližně 1,5–2 hodinách by měla následovat alespoň 10minutová přestávka. Na přestávkách se s kandidáty můžeme domluvit nebo je pevně zahrneme do harmonogramu AC.

Hodnotitelé si v průběhu AC pečlivě zaznamenávají projevy účastníků do hodnoticích archů. Podle zvolené metodiky na ně mohou zaznamenávat pozitivní i negativní stránky, ale také neverbální projevy účastníků apod. Je

vhodné rozdělit archy dle jednotlivých technik a dále pro jednotlivé účastníky. Po ukončení AC hodnotitelé diskutují jednotlivá hodnocení až ke sjednocení společného stanoviska. Pomůckou pro upřesnění pozorování a hodnocení může být i videozáznam z AC. Hodnocení účastníků může být ovlivněno mnoha hodnotitelskými chybami – projekcí, kdy tendujeme druhým přisuzovat nebo do nich projektovat vlastní negativní vlastnosti nebo pocity, dále tzv. haló efektem, který znamená tendenci celkově hodnotit druhého na základě jediné výrazné vlastnosti, a to nezávisle na časové posloupnosti vnímání (v tom se odlišuje například od další chyby v sociální percepci – usuzování dle prvního dojmu), dále stereotypy, kterými připisujeme lidem vlastnosti podle kategorie, do které patří apod. Montag uvádí také chybu centrální tendence, která vzniká při škálování, a znamená to, že málo využíváme krajních hodnot (Montag, 2002, s. 24). Vzhledem ke všemu uvedenému je potřeba klást důraz na zkušenost hodnotitelů nebo jejich důkladný výcvik. Velmi napomáhá přítomnost zkušeného psychologa nebo pozorovatele, který může takové chyby v průběhu AC u interních hodnotitelů korigovat.

Dodatečně se vyhodnocují testy (osobnostní dotazníky, testy odbornosti, projektivní techniky apod.). Výstupy se vyhotovují do několika dnů po realizaci AC. Samozřejmostí je maximální diskrétnost při zacházení s daty o účastnících a odpovídající archivace výstupů. Všem účastníkům by měla být poskytnuta zpětná vazba a výsledek AC. Výsledky z jednoho výběrového AC jsou zpravidla platné pouze pro sledovanou obsazovanou pozici, ačkoliv poskytují celou řadu zajímavých a pravdivých informací. Jsou zaměřeny na hodnocená kritéria a predikci pracovního úspěšnosti.

Použití AC jako metody výběrového řízení přináší spoustu výhod, ale může znamenat i určité nevýhody. Její využití záleží na typu obsazované pozice, situaci na trhu práce apod. Při AC je možno získat o kandidátech daleko více informací než pouze z rozhovoru. Použití AC se doporučuje

zejména pro výběr lidí na manažerské pozice a pozice specialistů, u kterých se předpokládá vedení druhých, velké rozhodovací pravomoci, týmová práce, koordinace, kontakt se zákazníky nebo stresová zátěž. Je vhodné pro pozice, na které se nám přihlásí velký počet zájemců a my mezi nimi potřebujeme rychle vybrat vhodné či nejvhodnější kandidáty. Nehodí se pro technické pozice, kde se vyžadují především odborné znalosti, nebo pro pozice, o které se uchází málo kandidátů.

Velmi důležitý je kvalitní předvýběr uchazečů. Do výběrového AC jsou pozváni uchazeči po důkladném zhodnocení životopisu a vstupním, příp. i odborném pohovoru. U pozic, kdy se hledá větší počet zaměstnanců, může předcházet pouze telefonické interview. Od zvolené preselekce kandidátů se následně odvíjí i čas, potřebný na přípravu AC. Mnohdy AC probíhají 3–4 týdny po zahájení výběrového řízení. Určitým rizikem v takovém případě časové náročnosti je to, že kandidáti mohou přijmout jinou nabídku.

Můžeme se setkat i se situací, kdy výběrová nebo rozvojová AC vyvolávají negativní pocity u účastníků. Kandidáti mohou u jiného zaměstnavatele získat pracovní nabídku jen na základě vstupního a odborného pohovoru a nemusí podstupovat celodenní výběr a interakci s dalšími uchazeči. Také mapování potenciálu a identifikace rozvojových potřeb probíhá ve společnostech různými způsoby. Je nutné, aby společnost efektivně a profesionálním způsobem komunikovala rozhodnutí, proč AC využívá a realizuje ve svém podniku. V průběhu celého výběrového řízení je důležité „pečovat“ o uchazeče tak, aby z pozvání na AC neměli obavy či představu, že se jedná o zkoušku či testování, a aby si i v případě neúspěchu dokázali ze dne odnést spoustu cenných zkušeností.

Mezi úskalí AC patří například chybně nastavená kritéria výběru, nedostatečná příprava hodnotitelů a vlastního průběhu, ale také, jak uvádí

Montag, řada metodologických rizik (Montag, 2002, s. 52–53). Hovoří o tom, že lidské chování je možné považovat za konzistentní v situacích, které jsou do určité míry obdobné. Tato míra ovšem závisí na věrnosti modelu a na dalších, těžko zjištěitelných a měřitelných vlivech (např. přemotivovanost účastníků AC). Dále upozorňuje na to, že model může ztvárnit reálnou situaci jen do určité míry. Ne každý se vžívá do modelové situace naplno a schopnost abstrakce tak může být různá u manažerů a naopak u pracovníků, kteří jsou zvyklí jednat velice konkrétně. Vnímání situace jako umělé pak může vyvolat také umělé reakce. Nakonec také ne všichni mají určitou úroveň sociálního exhibicionismu a extraverze, která svým způsobem důležitě ovlivňuje úspěšnost v AC, a byla by velká škoda přehlédnout kvalitního a dobrého uchazeče, protože je například introvertní a tolik se neprojevuje.

2.4 Fluktuace pracovníků

Pohyb zaměstnanců je přirozeným jevem. Pojem fluktuace je v běžném povědomí spojován s nadměrně častou změnou zaměstnání svědčící o nestabilitě společnosti a má tak spíše negativní nádech. Často se také bere jako prohra společnosti, když jí zaměstnanci odcházejí. Další zaznívající názory jsou pak takové, že fluktuace škodí podnikům, protože vede v závislosti na použitých zdrojích a metodách výběru ke zvýšeným nákladům spojeným se získáváním nových zaměstnanců. Firmy ztrácí také tím, že zaměstnanci jsou nositeli lidského kapitálu, včetně znalostí specifických pro danou organizaci, a svým odchodem přispívají k lidskému kapitálu svého nového zaměstnavatele (http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_1232_02...).

Fluktuace je ale pro každou firmu do jisté míry žádoucí, potřebná a nutná. Noví lidé přinášejí nové pohledy, jiné otázky, nadšení, dynamiku a neotřelé přístupy a tím firmu obohacují. Samozřejmě ale i ti na druhou

stranu představují také vysoké náklady nebo zapracování s možným nejistým výsledkem. Pokud fluktuace přesáhne jistou míru, vzniká nestabilní prostředí a problém pro zaměstnavatele. Správná míra fluktuace je ale různá pro různé firmy. Záleží na jejich velikosti, době působení na trhu, jejich strategii, skladbě pracovních pozic apod.

Odborný časopis Moderní řízení zveřejnil v minulém roce velmi zajímavé pojednání o mobilitě pracovníků a pohled na ní z hlediska sociálního kapitálu odcházejících zaměstnanců. Sociální kapitál můžeme definovat jako sumu aktuálních a potenciálních zdrojů tkvících ve vztazích dosažitelných jejich prostřednictvím a z nich vycházejících. Lidé si často udržují kontakty a vztahy s bývalými kolegy, a tak mohou vznikat různé informační kanály a také možné budoucí kontakty mezi firmami. Tím, že zaměstnanci znají postupy a procesy svých bývalých zaměstnavatelů, mohou přispět k větší efektivitě spolupráce mezi organizacemi. Sociální kapitál vznikající v důsledku pohybu zaměstnanců se tak může stát klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Taková příležitost je samozřejmě možná pouze v případě, kdy zaměstnanci odcházejí ke stávajícím a potenciálním partnerským či jinak spřáteleným firmám, nikoliv když odchází ke konkurenci. Vedle nejběžnějších přístupů k fluktuaci, kterými jsou buď obranná strategie (přijímání opatření pro snížení fluktuace v podobě motivačních nabídek pro zaměstnance), nebo odvetná strategie (přijímání opatření pro snížení fluktuace v podobě konkurenčních doložek, soudní sporů a žalob), tak můžeme hovořit také o tzv. vztahové strategii. Ta se nesnaží fluktuaci zastavit, ale zaměřuje se na využití potenciálního sociálního kapitálu, který fluktuace vytváří. Firmy při tomto přístupu činí kroky k udržení pozitivních vztahů s bývalými zaměstnanci. Firmy jako například Microsoft, Shell nebo Procter & Gamble zahájily například abiturientské programy a sponzorují konference, společenské akce a online komunity, jejichž cílem je podporovat vztahy mezi bývalými a současnými zaměstnanci. Tyto programy zároveň bývalým zaměstnancům aktivně

nabízejí a podporují účast v nich. Vztahový přístup může v tomto směru také napomoci ke snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců. Pokud totiž budeme uvažovat o příčinách odchodů pracovníků, některé z nich u nich mohou v čase pozbýt na důležitosti nebo se v původní organizaci objeví nové příležitosti. Udržování vztahů s bývalými zaměstnanci tak může ulehčit také jejich případné opětovné získání. Například firma Deloitte Česká republika odhaduje, že najímání bývalých zaměstnanců jí za jediný rok pomohlo ušetřit 3,8 mil dolarů, které by jinak vynaložila na headhunterské agentury. U těchto zaměstnanců se snižuje případná fluktuace tím, že firmy vědí, koho najímají, a znovu příchozí také vědí, do čeho jdou (<http://.modernirizeni.ihned.cz/c4...>).

Fluktuací tedy společnost přichází o lidský kapitál, ale na druhé straně může získat přístup k sociálnímu kapitálu, který s bývalými zaměstnanci sdílí. A ten může mít, podle toho kam zaměstnanci odešli, značnou cenu. Vztahový přístup k řešení fluktuace nám může pomoci v nákladové problematice získávání a vyhledávání nových pracovníků a zároveň přispět k dobrému jménu firmy, protože bývalí zaměstnanci mohou být výborným zdrojem referencí pro nové talentované a kvalifikované pracovníky. I když zaměstnanecká mobilita nemusí zpočátku generovat sociální kapitál, vztahová strategie se může vyplatit z dlouhodobější perspektivy (<http://.modernirizeni.ihned.cz/c4...>).

3 Získávání a výběr pracovníků v České spořitelně, a.s.

Česká spořitelna, a.s., (dále jen ČS) patří mezi lídry bankovního trhu v České republice. Jako významná součást skupiny Erste je tato organizace schopna obstát v konkurenci i s nejlepšími bankami v Evropě. ČS se proměnila v moderní banku na velmi vysoké úrovni, která v současné době udává tón v rozvoji bankovního trhu. Představení společnosti ČS podrobněji uvádím v příloze A: Profil České spořitelny, a.s.

3.1 Lidské zdroje v České spořitelně, a.s.

Oblast lidských zdrojů v ČS prošla v minulosti výraznými změnami. V roce 2002 znamenal nový vlastník pro banku novou obchodní strategii a modely. V souvislosti s rostoucím konkurenčním prostředím ČS začala klást na zaměstnance nejen vyšší, ale i nové nároky. Celkem došlo v ČS k propuštění v rámci reorganizace více než 4 000 zaměstnanců. Na druhou stranu ale organizace vytvořila mnoho nových pracovních míst, například rozsáhlé Klientské centrum, IT centrum apod. ČS výrazně posílila i oblasti obchodu a kontaktu se zákazníkem. Poradci na pobočkách tak musí obsáhnout podstatně větší záběr než dříve. Teoreticky by měli znát všechny produkty, které se velmi často obměňují. Profesní dovednosti dnes již na pozice poradců nestačí, roste význam tzv. měkkých dovedností. Jejich rozvíjení je obtížnější, nákladné a trvá mnohem déle než rozvoj profesních dovedností.

Pro ilustraci přikládám vývoj celkového počtu volných pozic ve Finanční skupině ČS (dále jen FSČS) za poslední tři roky. Pokles volných pracovních míst v roce 2009 byl způsoben rozhodnutím o pozastavení obsazování pozic na centrále v první polovině roku.

Tab. 1 Počet volných pracovních pozic ve FSČS v letech 2007–2009

	2007	2008	2009
počet pozic	2117	2663	1908

Důkladnější analýzou zjistíme strukturu těchto údajů, která odráží klesající trend fluktuace zaměstnanců v ČS. Zatímco v roce 2008 tvořily náhrady za odcházející zaměstnance přes 80 % z celkového počtu volných pozic, v roce 2009 to bylo již jen 70 %.

Tab. 2 Struktura volných pracovních pozic ve FSČS v letech 2008–2009

	2008	2009
navýšení stavu	436	562
náhrady	1940	1343

Ne všechny tyto volné pracovní pozice v ČS byly obsazeny, některé náborové byly pozastaveny či zcela zrušeny, takže reálně uskutečněných nástupů bylo méně.

Tab. 3 Počet uskutečněných nástupů ve FSČS v letech 2007–2009

	2007	2008	2009
počet nástupů	1673	2481	1800

3.1.1 Získávání pracovníků v České spořitelně, a.s.

Získávání a výběr nových pracovníků je v ČS klíčovou oblastí již řadu let a je součástí náplně odboru Nábor a výběr zaměstnanců. Organizační struktura odboru se vyvíjela a byla ovlivněna také hospodářskou krizí, kdy došlo z důvodů úspory nákladů k organizačním změnám. V současnosti jsou náboroví specialisté, kteří jsou zodpovědní za obsazování volných

pracovních pozic na centrále a v dceřiných společnostech, přímo podřízeni řediteli odboru, zatímco pozice na oblastních pobočkách (OP) obsazuje samostatné oddělení Nábor a výběr zaměstnanců pro OP. Hlavní lokalita odboru je v Praze, obsazování pozic na Moravě je zajišťováno menším detašovaným pracovištěm v Brně. Jako celek tak odbor pokrývá nábor pro celou FSCS. Strategií odboru je zajistit bance postavení preferovaného zaměstnavatele, vybírat osobnosti v kontextu s firemní kulturou a hodnotami a udržet si talentované zaměstnance. Spolu s dalšími personálními útvary podporuje celkovou strategii ČS a reaguje na očekávání manažerů všech úrovní, které se týkají činnosti personálních útvarů. Zatímco se v roce 2009 ČS zaměřila v úspěšném modelu poradce a manažera oblastní pobočky na prodejní dovednosti a soutěživost, v letošním roce se pokusí nastavit model, který jí umožní zaměřit se u kandidátů především na jejich orientaci na služby klientům.

ČS má vytvořený Katalog pracovních funkcí, který je zaveden pro funkční a mzdové zařazování zaměstnanců. Obsahuje popisy všech funkcí na všech stupních řízení, jejich typové činnosti, kvalifikační a kompetenční požadavky. V katalogu pracovních funkcí jsou popisy příslušných funkcí rozděleny do dvou skupin – individuální popisy funkcí, které popisují manažerské funkce centrály 1., 2. a 3. řídicí úrovně, a skupinové popisy funkcí, které zahrnují všechny ostatní funkce v ČS a popisují typové funkce ve 47 skupinách funkcí (Job Family), jednotlivé skupiny pak zahrnují vždy několik úrovní funkce daného typu. Složitost, odpovědnost a náročnost činností vykonávané práce vyjadřuje velikost funkce, ze které vyplývá také mzdové rozpětí. Popis funkcí je formulován dostatečně široce, aby umožňoval pokrytí všech specifik jednotlivých funkcí v rámci organizační struktury ČS. Ukázkový popis na pozici privátního poradce je uveden v příloze B: Katalog pracovních funkcí a způsobilostí. Popis funkcí je současně podkladem pro písemné vypracování konkrétní náplně práce zaměstnanců.

Manažeři většinou kontaktují odbor Nábor a výběr zaměstnanců již s rámcovým profilem pracovního místa, u jednoznačně daných pozic (např. poradce, pokladník v pobočkové síti) s již kompletním profilem vyplněným do šablony Personální informace (Příloha C: Personální informace o volném pracovním místě). Následuje osobní schůzka náborového specialisty a manažera, při které je hlavním úkolem zjistit požadavky a očekávání manažera, podle nichž následně dopracujeme profil pracovního místa. Při této úvodní schůzce je také důležité nastavit si způsob vzájemné komunikace, informovat o reálných termínech a průběhu dalšího procesu. Pomůcku pro prvotní osobní schůzku s manažerem přikládám v příloze D: Bližší specifikace pozice. Z časových důvodů je ale často praxe taková, že se náborový specialista spojí s manažerem pouze telefonicky. Tento postup bych ale osobně zvolila pouze v případě, že jde o pozici, kterou pro daného manažera již náborový specialista v minulosti obsazoval. Hospodářská krize zapříčinila nárůst počtu uchazečů, a tak ČS v nabídkách pracovních pozic přistoupila ke zpřísnění kritérií výběru a požadavků na jednotlivé pozice.

3.1.2 Zveřejnění pracovní nabídky

ČS každou volnou pracovní pozici nejprve inzeruje interně. Právo každého zaměstnance ucházet se o volné pracovní místo je dáno kolektivní smlouvou. Stejně právo se přiznává bývalým zaměstnancům společnosti, kteří byli uvolněni z důvodů organizačních změn a racionalizačních opatření. Vybudovat flexibilní interní trh práce patří mezi klíčové aktivity personální strategie ČS. V rámci tzv. Mobility programu Erste Bank je aktivně podporována výměna zkušeností mezi zeměmi střední Evropy. Zaměstnanci tak mají možnost získat uplatnění v některé z Erste Bank pomocí přímého zaměstnání anebo na dohodu, kdy zůstávají zaměstnancem mateřské společnosti. Mezi roky 2007–2009 obsadila ČS v průměru téměř

30% z celkového počtu volných pracovních míst právě interními kandidáty.

Každé volné pracovní místo, které není plánováno k obsazení výhradně interními zdroji, je dle platných právních předpisů inzerováno na příslušném úřadě práce. Tento zdroj kandidátů ale bohužel není příliš efektivní a plní spíše pouze zákonnou povinnost. Ze statistického pohledu počtu nástupů z jednotlivých zdrojů není tento zdroj možné vyčíslit. Nejčastěji ČS uveřejňuje pracovní nabídky na svých webových stránkách v sekci Kariéra a také na dalších internetových serverech, které nabízejí pracovní příležitosti. Jedná se například o www.jobs.cz, www.prace.cz, www.sprace.cz apod. První dva uvedené pracovní portály, největší na českém internetu, spravuje firma LMC, s.r.o. Z těchto internetových zdrojů měla ČS v uplynulých třech letech v průměru téměř 50 % kandidátů (z toho zhruba 20 % přijatých kandidátů reagovalo na prezentaci volných pracovních sil na vlastních stránkách společnosti www.csas.cz). Náklady na tyto prezentace jsou finančně dostupnější než například získávání kandidátů z personálních agentur. Někteří tito poskytovatelé nabízejí zároveň další doplňkové služby. Od společnosti LMC, s.r.o., využívá ČS například software G2 na správu procesu získávání a výběru pracovníků. Výhodou spolupráce s touto společností a jejím vlastním softwarem je bezesporu online zadání inzerce volné pracovní pozice na různá místa, včetně zveřejnění na úřadech práce či ve vybraných evropských zemích, a to velmi jednoduše a naráz. Jde o databázový nástroj, který umožňuje nejen hromadné inzerování v různých zdrojích, ale také třídění kandidátů podle pozic a náborových specialistů, komunikaci s kandidáty i jednotlivými zdroji, které jsou zaangažovány ve výběru (například informování o obsazení pozice) a rozsáhlý reporting celého procesu. Za velký přínos je také pokládán přístup do systému G2 odkudkoliv přes internetové připojení.

Z analýzy sledovaného období, které ve své bakalářské práci uvádím, připadá v průměru 4 % z celkového počtu volných pracovních míst pro kandidáty zprostředkované personálními agenturami. Spolupráce s nimi je využívána především pro úzce specializované odborníky. Jedná se finančně o nejnákladnější zdroj kandidátů. ČS spolupracuje s vybranými personálními agenturami, které jsou vybírány při každoročních výběrových řízeních, smlouvy s nimi jsou platné vždy jeden rok. V minulém roce jsem v provedené analýze zaznamenala výraznější pokles využívání služeb těchto externích dodavatelů. Příkladám to snaze udržovat externí náklady pokud možno na minimální úrovni, a to vzhledem k ekonomické recesi. Personální agentury jsou ovšem nezastupitelným zdrojem při obsazování dočasných pracovních míst brigádníky (tj. na dohody konané mimo pracovní poměr). Požadavky vedoucích pracovníků na obsazení takových míst často přicházejí na poslední chvíli, a proto je nezbytné využít služeb personálních agentur, které mají k dispozici pracovníky schopné nastoupit například do druhého dne. Tito pracovníci, kteří se většinou uplatňují na administrativních pozicích, jsou často zaměstnání formou outsourcingu. Dalším využívaným externím zdrojem je tisková inzerce. ČS inzeruje jak v celostátních denících, tak v regionálním tisku. Tento zdroj ovšem není příliš efektivní, v minulých letech se poměr přijatých uchazečů pohyboval kolem 1 % z celkového počtu nástupů. Vzhledem k tomu, že je tisková inzerce poměrně finančně náročná (především celostátní deníky), je v současnosti tento zdroj využíván prakticky v minimální míře.

3.1.3 Studentské a absolventské programy

Významnou aktivitou odboru Nábor a výběr zaměstnanců je již několik let úspěšné provozování iniciativ pro absolventy a zavedení studentských a absolventských programů. ČS se aktivně zúčastňuje studentských pracovních veletrhů na ekonomických a technických vysokých školách. Nabízí pozice, které jsou vhodné pro absolventy z těchto škol, jak na

centrále, tak v pobočkové síti. Pro studenty má vždy připraveno i něco ke zpestření prezentace – například tipovací soutěže, jejichž vítězové mohou strávit den v ČS. Úspěšnost pracovních veletrhů na vysokých školách prozatím není sledována, účast na těchto akcích považuje ČS mimo jiné za velmi důležitou z marketingového hlediska.

ČS umožňuje také praxe a stáže, a to nejen českým studentům, ale také studentům ze zahraničí. Spolupracuje na diplomových a bakalářských pracích, manažeři ČS pořádají odborné přednášky na VŠ. Společně s KB a ČSOB uspořádala pro studenty Den bankovní profese. ČS se stala i partnerem VŠE a spolupracuje na vedlejší specializaci Analytik finančního sektoru. Organizuje také program Stínování manažerů v ČS. Tento program již několik let pořádá Business Leaders Forum a ČS se do něj poprvé zapojila v roce 2009. Největší zájem je mezi studenty o umístění do útvarů řízení úvěrových rizik, korporátního bankovníctví a na OP. Za podpory Erste Bank se také každý rok koná letní univerzita Danubia, které se účastní vybraní studenti ekonomických škol (VŠE v Praze, Ekonomická Univerzita v Bratislavě, Corvinus University v Budapešti, University of Zagreb, University of Belgrade, Academy in Bucharest a University Kiev). Navíc se v ČS rozvíjí tzv. Junior Trainee program, který je určen také pro čerstvé absolventy vysokých škol a který se osvědčil v reakci na nedostatek kandidátů na určité pozice. V minulých letech se tak podařilo „vychovat“ z absolventů VŠE kvalifikované odborníky, kteří vyřešili dlouhodobý nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců především na komerčních centrech a v úseku řízení úvěrových rizik. V programech se vždy připravuje 10 mladých profesionálů, kteří se po několik měsíců zdokonalují v měkkých dovednostech, účastní se odborných seminářů napříč celou bankou včetně mezinárodní zkušenosti a poté naleznou uplatnění v ČS, dceřiných společnostech, nebo dokonce v Erste Bank Vídeň. Talenty se ČS snaží tedy nejen získat, ale také udržet. Zmíněný program pro absolventy je součástí tzv. Talent Career Managementu – iniciativy, která se zabývá

řízením talentů ve FSČS (<http://www.csin.cz/intranet//content/inet/cs/sc...>). V ní se specialisté a manažeři připravují v řadě rozvojových aktivit, jako jsou školení, workshopy, simulační hry, job rotation, práce na projektech, stínování manažerů, koučink, mentoring, outdoory apod. Cílem je systematická a komplexní podpora profesního a osobního rozvoje talentovaných zaměstnanců, tj. zaměstnanců, kteří jednak podávají na své současné pozici vynikající výkon a zároveň mají velký potenciál do budoucna. Lokální iniciativy jsou i v dalších zemích a jsou součástí konceptu Řízení talentů na úrovni Erste Bank. Počátky tohoto konceptu sahají do roku 2006 a aktuálně je ve fázi přípravy mezinárodně schváleného společného rámce k výběru, rozvoji a udržení talentovaných zaměstnanců na skupinové i lokální úrovni.

3.1.4 Doporučení zaměstnanců

V roce 2008 se v ČS také zavedl celosvětově vyzkoušený a velmi efektivní model nábory nových lidí skrze doporučení nových zaměstnanců. Základní myšlenkou použití tohoto nástroje na posílení získávání vhodných zaměstnanců, který je dnes již běžnou praxí v řadě firem, bylo umožnit lidem doporučit své přátele a známé a spolupodílet se tak na tom, kdo ve firmě bude pracovat. Zároveň chtělo vedení posílit banku doporučením kvalitních lidí a hledat kandidáty, jejichž hodnoty jsou v souladu s firemními hodnotami. Program „Employee Referral Bonus“, neboli „Doporuč šikovného zaměstnance!“ se pilotoval nejprve v pobočkové síti a poté byl zaveden do celé banky. V prvním roce fungování tohoto programu dalo tip na nového kolegu či kolegyni 1 143 zaměstnanců z celé finanční skupiny a bylo doporučeno více než 1 300 kandidátů. Z nich 236 nastoupilo a úspěšně absolvovalo zkušební dobu. Na základě doporučení přišlo do firmy přes 15 % všech nových zaměstnanců. V roce 2009 pak bylo doporučeno více než 1 100 kandidátů, z nichž se uskutečnilo 160 nástupů. Nejvíce je obsazovaná pozice poradce v pobočkové síti. Při

splnění stanovených podmínek získávají zaměstnanci, kteří doporučili nové kolegy, odměnu ve výši 15.000 Kč. Na počátku roku 2009 proběhl také dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci, zapojenými do tohoto programu. Náborové specialisty zajímalo, zda jsou zaměstnanci spokojeni s informacemi a podmínkami programu na intranetu, s jeho propagací a přístupem personálního útvaru i to, co by na programu změnili. Některé návrhy na zlepšení poté uvedli do života a do budoucna by rádi zjednodušili administrativní proces žádosti o odměnu, za kterou by byli zodpovědní ve větší míře samotní zaměstnanci. Dojde také k úpravě pravidel tak, aby byly co nejsrozumitelnější, a posílí se marketingová propagace. Podrobnou analýzu programu uvádím v příloze E: Employee Referral Bonus.

3.1.5 Další zdroje pracovníků

Velké množství uchazečů se také hlásí do ČS samo. Dříve uchazeči hodně posílali své životopisy a průvodní dopisy poštou anebo je ponechávali na jednotlivých pobočkách. V průběhu let se podařilo tento způsob doručování jejich nabídek téměř eliminovat. Zavedla se informační telefonická linka a také emailová schránka a ČS se snaží, aby kandidáti využívali co nejvíce elektronické komunikace. Prozatím se příliš nepodařilo dosáhnout toho, aby se kandidáti cíleně hlásili na konkrétní volné pracovní pozice, nikoliv obecně. Přiznávám, i z vlastní pracovní zkušenosti, že při předvýběru vhodných uchazečů na konkrétní pozice jsou především z časových důvodů upřednostňováni právě uchazeči, kteří zaslali svou nabídku na danou konkrétní volnou pracovní příležitost. Statistiku počtu nástupů z jednotlivých zdrojů v letech 2007–2009 (bez dohod konaných mimo pracovní poměr) ilustruje přehledný graf v příloze F: Zdroje nových pracovníků v letech 2007–2009.

3.1.6 Personální marketing

Představení ČS jako Zaměstnavatele první volby patří mezi klíčové aktivity odboru Nábor a výběr zaměstnanců již od roku 2006. V té době ČS rozjela program Banka první volby, který představoval zavedení klientské orientace do všeho, co ČS dělá. Loni poprvé se ČS zúčastnila prestižní soutěže Best Employer. V konkurenci 21 velkých společností, které mají více než 250 zaměstnanců, obsadila 6. místo. Jako vstupní data pro zařazení do této soutěže slouží průzkum motivovanosti zaměstnanců, HR audit a dotazník vedení společnosti. ČS se již několik let umísťuje v první desítce soutěže Zaměstnavatel roku, která oceňuje nejlepší zaměstnavatele v České republice v oblastech kariérních příležitostí, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kvality vedení, víry zaměstnanců ve firemní kulturu a hodnoty, systému odměňování a řízení výkonu, personální konkurenceschopnosti a efektivit HR ([http://www. zamestnavatelroku. cz/cs/...](http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/...)). Zhruba před dvěma lety začala ČS intenzivně s přípravou souboru inovativních, kreativních a originálních náborových kampaní. ČS zavedla standardní využívání lokálních marketingových materiálů, které představují zájemcům o zaměstnání nejen ČS, ale také dceřiné společnosti a skupinu Erste Bank, která je vlastníkem ČS. Uchazeči se tak dozví více o procesu náboru a výběru, o adaptaci po přijetí, oblasti vzdělávání, profesního a osobního rozvoje, o benefitech a sociální politice ČS. Při přípravě koncepce materiálů a v nich obsažených informací odbor vycházel mimo jiné z průzkumů mezi absolventy VŠ, kteří byli tázáni, co očekávají od svého prvního zaměstnavatele. Dále také z workshopů s vybranými manažery v ČS, kteří přišli z jiných bank a poskytli tak určitá porovnání v personální oblasti, jež pak mohla být využita pro zdůraznění konkurenčních výhod ČS při oslovování kandidátů. V rámci inovovaných kampaní náboroví specialisté také na sklonku roku 2009 sjednotili dokument nabídky na zaměstnání pro vybrané uchazeče, který nyní obsahuje kompletní informace o přiznané mzdě, plánovaném bonusovém schématu a

benefitech, které jsou poskytované v rámci dané organizační jednotky (centrály nebo OP).

3.2 Výběr pracovníků v České spořitelně, a.s.

Informace, které odbor Nábor a výběr zaměstnanců požaduje od uchazečů, standardně zahrnují životopis spolu s průvodním dopisem. Formát životopisu není určen, dnes je využívána převážně strukturovaná forma, v rozsahu 1–2 stran. Průvodní, neboli motivační dopis může o uchazeči vypovědět více informací, důvody jeho zájmu, profesní cíl apod. Motivační dopis může být ve formě samostatného dokumentu (max. 1 strana) nebo v případě e-mailové komunikace v textu dané zprávy. ČS nevyžaduje fotografii ani informace, které by svou povahou byly v nesouladu s právem na rovné zacházení a se zákazem diskriminace. V případě internetové inzerce uchazeč vyplní standardní přihlášku do výběrového řízení. Po předvýběru nebo prvních kolech osobních pohovorů mohou být od uchazečů vyžádány podle potřeby další osobní materiály. Veškeré materiály uchazečů jsou považovány za důvěrné. Pokud se uchazeči hlásí na inzerát na internetu, dávají souhlas s využitím osobních údajů pro účely výběrového řízení již během přihlášení se na danou pozici. Taktéž je ošetřeno online testování, kde každý uchazeč, který ho podstoupí, dává svůj písemný souhlas. Materiály se používají výhradně pro účely daného výběrového řízení a po jeho skončení jsou buď vráceny kandidátům, nebo skartovány. V případě, že se jedná o kvalitního uchazeče vzhledem k budoucím potřebám organizace, jsou materiály po písemném souhlasu uchazeče uschovány do databáze pro pozdější možné využití.

3.2.1 Online testování uchazečů

Novinkou, kterou odbor Nábor a výběr zaměstnanců v loňském roce zavedl, je online testování většiny uchazečů na dálku. K tomu je používán

soubor nástrojů GARUDA. Je jedním z mezinárodně nejrozšířenějších a u nás úspěšně aplikovaných systémů. Tyto nástroje mají svůj původ v Dánsku, kde v roce 1982 Finn Havaleschka založil svou společnost. V průběhu více než dvacetiletého vývoje, který zastřešuje GARUDA Research Institute, jsou neustále aktualizovány rozšiřující se databáze klientů – firem i jednotlivců. V České republice je jejím poskytovatelem poradenská společnost Armstrong CC. Dotazníky zjišťují strukturu osobnosti a její chování z hlediska osobnostních dimenzí v modelu Hlava-Srdce-Nohy. Řídící kompetence „Hlava“ zjišťuje, jak vznikají myšlenky, produkty, řešení a rozhodnutí. Sociální kompetence „Srdce“ se zaměřuje na vztahy a na to, jaká je kvalita komunikace. Poslední, výkonová kompetence „Nohy“ zjišťuje, jak jsou řízeny a realizovány výkony a služby. Stručná charakteristika jednotlivých typů dotazníků je následující – GARUDA Profile je určen především pro analýzu manažerských předpokladů, mapuje charakteristiky určující schopnosti vést a řídit. V ČS se osvědčil u všech manažerských pozic, které vyžadují schopnost vést lidi. Dotazník obsahuje 96 konstatování zařazených po čtyřech do 24 skupin. Úkolem je vybrat v každé skupině vždy dvě konstatování – jedno, se kterým člověk nejvíce souhlasí a jedno, se kterým nejvíce nesouhlasí. Jednodušší variantou GARUDA Profile je tzv. GARUDA Preference Profile, který je vhodný pro všechny typy nemanžerských pozic (specialisté, referenti, administrativní síly apod.). Dotazník obsahuje 108 konstatování zařazených po třech do 36 skupin. Úkolem je vybrat v každé skupině vždy dva výroky, které člověka nejlépe vystihují. Posledním typem je GARUDA Focus, který identifikuje oblasti, na které klade jednotlivec největší důraz ve využívání svého pracovního potenciálu. Nástroj poskytuje možnost rozlišovat orientaci na vztahy (integraci), výsledky, strategii a rozvoj a vytváření struktur (základy). Velmi dobře doplňuje předchozí individuální profily. Náboroví specialisté ČS ho používají na všechny typy pozic, ale zároveň je vhodný pro optimalizaci funkčnosti týmů a rozvoj spolupráce. Dotazník obsahuje 64 konstatování zařazených po čtyřech do 16 skupin. Úkolem je na každé

konstatování odpovědět pomocí výběru ze škály „Úplně souhlasím“, „Neutrál“ a „Úplně nesouhlasím“. Ukázku vyhodnocení přikládám v příloze G: Vyhodnocení dotazníku GARUDA. GARUDA nově obsahuje i modul Development, který se využívá pro zjišťování rozvojových potřeb hodnoceného externího kandidáta (příp. i interního zaměstnance). Podle Havaleschky většina podnikových rozvojových aktivit pracuje s myšlenkou, že je možné rozvíjet zaměstnance v jakémkoliv požadovaném směru dle potřeb firmy. On ale zastává názor, že je to možné pouze v případě, kdy je požadovaný rozvoj v souladu se směrem rozvoje, který již zaměstnanec v sobě vnímá (Havaleschka, 1997, s. 4–5). Osobně si k této problematice myslím, že by se manažeři neměli u kandidátů zaměřovat pouze na jediný, podle nich ideální profil, ale vždy přemýšlet o struktuře svého týmu, který by měl být různorodý a měly by v něm být zastoupeny různé profily osobností, aby se tým mohl doplňovat. Je tedy potřeba nepodlehnout vyhraněným osobním preferencím a spíše se soustředit na to, jaký člověk svými schopnostmi, znalostmi a jednáním tým nejlépe doplní. Práce s nástrojem GARUDA se v průběhu let zlepšovala především z pohledu přístupu náborových specialistů k softwaru pro vyhodnocení dotazníků. Dříve se kandidátům rozdávaly papírové dotazníky a při jejich vyhodnocování se specialisté střídali u jednoho počítače, nyní si je kandidáti vyplňují v pohodlí svého domova přes internet a specialisté mají vyhodnocovací program nainstalovaný na svém počítači.

Pro širší využití psychodiagnostiky se ČS rozhodla především z důvodu získat co nejvíce informací o účastnících. Informace, které jsou podstatné pro pracovní úspěšnost kandidáta, mohou být těžko přístupné při pohovorech nebo AC anebo se během těchto metod nemají možnost projevit.

3.2.2 Fáze předvýběru a výběru uchazečů

Po zveřejnění nabídek a shromáždění materiálů uchazečů dochází k samotnému předvýběru a analyzování všech dostupných dokumentů, tj. životopisů, přihlášek, motivačních dopisů a případně také online testů. V případě vysokého počtu zájemců na určitou volnou pracovní pozici provádějí náboroví specialisté před samotným pozváním vybraných kandidátů do ČS tzv. telefonický screening, který napomáhá rozhodování v předvýběru.

Osobní pohovory pak probíhají nejčastěji individuálně, tj. první kolo s náborovým specialistou a druhé kolo s manažerem (Příloha H: Strukturovaný pohovor). Po setkání připravuje náborový specialista hodnoticí zprávu, kterou spolu s materiály uchazeče zašle manažerovi k posouzení (Příloha CH: Doplnující informace o kandidátovi). V případě, že se náboroví specialisté z nejrůznějších důvodů ocitnou v časovém tlaku, mohou se provádět také panelové pohovory. Z vlastní zkušenosti ale v jejich případě doporučuji pečlivou přípravu a provedení telefonického screeningu. Je více než vhodné kandidáta v rámci takového screeningu co nejvíce informovat o nabízené volné pozici a základních pracovních podmínkách, abychom předešli případným nedorozuměním při vlastním pohovoru. Cílem náborového konzultanta by mělo být představit manažerovi takové kandidáty, kteří vyhovují žádanému profilu nejen z poskytnutých materiálů, ale jsou si také vědomi, jaké podmínky jim může firma nabídnout. S těmito kandidáty pak bude panelový pohovor probíhat více dle očekávání obou stran a ani manažer, ani kandidát tak nebudou ztrácet čas. Tento typ pohovoru je možné ale naopak volit také v případě, kdy je profil kandidáta velmi zajímavý a rádi bychom mu věnovali větší pozornost. Pokud se náborový specialista rozhodne životopis konzultovat hned s manažerem, může i on sám projevit zájem pozvat kandidáta rovnou na kombinovanou schůzku, tedy panelový pohovor, kde by kandidátovi

přiblížil podrobněji naši nabídku a pokusil se ho více zaujmout. V celém uvedeném procesu se pro elektronickou komunikaci s uchazeči využívá nástroje v softwaru G2.

Stále více se však vedle pohovorů v ČS využívá také metody AC. Poprvé se AC v ČS použilo jako jedna z metod výběru nových zaměstnanců v roce 2002. Na začátku tohoto roku totiž ČS implementovala projekt „Klient.“ V rámci něho došlo k novému definování pracovních pozic na pobočkách, ke změnám v organizačního schématu, ale i v neposlední řadě k nastartování nové obchodní strategie a systému obsluhy klientů. S tím se objevily nové nároky na kompetence pracovníků spojené s požadavkem na vysokou míru flexibility a přizpůsobení se novým podmínkám. Největší počet AC byl uskutečněn právě v rámci tohoto projektu „Klient.“ Následně bylo AC v ČS používáno jako metoda výběru pro posouzení uchazečů především na manažerské funkce (manažeři všech typů poboček a manažeři na centrále) a minoritněji také na obchodní pozice (osobní finanční poradce, obchodní manažer, specialista prodeje apod.). V prvních dvou letech používání této metody proběhlo v rámci výběrových řízení téměř 150 posouzení metodou AC, při nichž bylo ohodnoceno více než 940 kandidátů. Podrobnou statistiku AC od roku 2002 přikládám v příloze I: Realizované AC v letech 2002–2009. Až donedávna ČS využívala na AC výhradně služeb externích dodavatelů. Od roku 2002 se na přípravě a vlastní realizaci spolupracovalo několik let s externí poradenskou firmou M.C.Triton. Ta měla dostatečné zkušenosti s přípravou i realizací AC a celý průběh v úzké spolupráci s náborovými specialisty, kteří znali očekávání svých interních klientů, tj. manažerů a ředitelů, designovala na míru. Dodavatel odpovídal za přípravu veškerých materiálů na AC, pomůcek pro účastníky, moderování celého dne a zajištění většiny úkolů tak, aby náboroví specialisté měli prostor na svou roli hodnotitelů. Délka AC závisela na počtu účastníků, obvykle trvala 5 hodin pro účastníky a 10 hodin pro hodnotitele. Prvotní zpětnou vazbu měli kandidáti možnost získat

ještě tentýž den bezprostředně po poradě hodnotitelů. Některá AC, například výběr nových pracovníků Klientského centra na pozice telefonních bankéřů, mohla být pouze půldenní. AC se realizovala obvykle pro 6–9 kandidátů. Základní podmínkou kvalitního průběhu AC je vždy zachování objektivity hodnocení, a proto by mělo být posuzování hodnotitelů stanoveno jednotnými parametry. K tomuto dochází vždy tím, že si hodnotitelé sladí hodnocení po první použité technice. Průběh AC se zaznamenával do připravených záznamových archů, který obsahoval čísla kandidátů a kritéria, která se při dané technice pozorovala. Metodologicky připravené bodové ohodnocení sloužilo pro grafický záznam dosažených výsledků v jednotlivých kritériích, který byl součástí výstupů z AC. Na vyhodnocení AC spolupracoval celý tým hodnotitelů, kterého se v ideálním případě účastnil jako pozorovatel i ředitel útvaru nebo pobočky. Firma M.C.Triton poskytovala ČS také intenzivní proškolení na přípravu a organizaci AC, návrh designu a podání zpětné vazby. Zároveň od nich měli náboroví specialisté k dispozici tzv. „knihovnu AC“, tj. informační databázi designů všech AC, které byly v ČS realizovány a která se v ČS intenzivně využívala v komunikaci s manažery, při přípravě nových AC apod. Ukázku designu, harmonogramu a výstupu AC využívaného od této společnosti v prvních několika letech uvádím v příloze J: Design AC. V posledních dvou letech AC pro ČS zajišťovaly společnosti T&CC s.r.o. a MotivP. Organizovaly převážně půldenní AC pro 6–12 uchazečů. Oproti praxi v minulých letech se závěrečné hodnoticí zprávy externích uchazečů prováděly pouze na finálně vybrané a doporučené uchazeče.

Kvůli nepříznivé situaci, kterou způsobila hospodářská krize a tlak na provozní úspory, si vedení odboru Nábor a výběr zaměstnanců již určitou dobu pohrávalo s myšlenkou praktikování AC vlastními silami. Reálnou podobu se podařilo rozjet v druhé polovině roku 2009, kdy náboroví specialisté dokončili metodiku vlastních AC, nových designů a modelových situací. To vše bylo nastaveno na konkrétní pozice a na požadované

kompetence. Testové baterie obsahují testy od renomovaných společností Testcentrum a Psychodiagnostika, které zaručují jejich validitu a spolehlivost. Hlavní přínosy interních AC představuje hlavně větší flexibilita, možnost realizovat výběr na širší spektrum pozic a větší uspokojení z práce s něčím, co si ČS sama vytvořila. Vlastní know-how samozřejmě znamená opravdu výrazné ušetření nákladů na externí služby, navíc náborové specialisty povzbuzuje také pozitivní zpětná vazba, kterou na vlastní AC od manažerů dostávají. Spokojení manažeři podávají reference svým kolegům napříč bankou, a tak přibývají stále další a další interní klienti.

3.3 Kvalita a rozsah poskytovaných služeb

Velký důraz klade ČS na získávání zpětné vazby na práci všech personálních útvarů. Pravidelně probíhá hodnocení spokojenosti vnitřních klientů, tedy manažerů, s kvalitou interních služeb poskytovaných náborovými specialisty. Od roku 2004 má zvyšující se tendenci. Zamýšlené dotazníkové šetření mezi samotnými uchazeči prozatím nebylo realizované, i když by z mého pohledu mohlo přinést důležité podněty od kandidátů, kteří absolvují v ČS výběrová řízení. Některé informace však již byly od kandidátů analyzovány. Konkrétně jde o platové nároky na jednotlivé vybrané pozice. Analýza byla předána k dalšímu zpracování přímo do týmu odměňování, který ji zakomponoval do tzv. mediánů, které se v metodice odměňování v ČS využívají.

3.3.1 Vzdělávání manažerů

Není to ale jen získávání a výběr nových pracovníků, čím se odbor Nábor a výběr zaměstnanců zabývá. Již několik let se zabývá také myšlenkou vzdělávání manažerů v oblasti výběru kandidátů a vedení pohovorů, ale až v roce 2008 dostala tato myšlenka reálný základ v podobě

projektu Rozvoj znalostí a dovednost manažerů v oblasti náboru a výběru zaměstnanců. Tento projekt pomáhá liniovým či projektovým manažerům lépe poznat celý proces náboru a usnadňuje tak komunikaci při obsazování volných pozic. Manažeři absolvují pod vedením poradenské společnosti Motiv P a ředitele této společnosti PhDr. Františkem Hroníkem teorii a praktický trénink zaměřený na průběh výběrového řízení, podoby pohovorů, správné kladení otázek či získání podstatných informací. Osobně hodnotím tuto aktivitu jako velký přínos a posun ke kvalitnější realizaci pohovorů s uchazeči ze strany manažerů ČS.

3.3.2 Konzultační servis pro uvolňované zaměstnance

Dlouhodobě odbor Nábor a výběr zaměstnanců zajišťuje také tzv. outplacement. Jde o péči o odcházející zaměstnance při hromadném propouštění a jejich podpora při hledání nového uplatnění. Konzultační servis, dříve označovaný jako Program pomoci, je i v ČS určen všem zaměstnancům, kteří ukončili pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti. Jedná o aktivní pomoc lidem, kteří přichází o své zaměstnání, a o poskytnutí odborné podpory při hledání nového pracovního uplatnění. Skládá se ze tří částí, které na sebe navazují. Jednodenní tréninkový seminář je organizovaný pro skupiny 1–5 účastníků. Jedna část programu se zabývá tím, jak pomoci posílit osobnostní kvality pracovníků, zaměřuje se na sebehodnocení dovedností a nacházení vlastních předností. Dále jde o pomoc s postupy, jak napsat průvodní dopis a životopis, jak kontaktovat personální agentury a konkrétní společnosti, jak se připravit na přijímací pohovor a výběrová řízení, jak zvolit vhodnou prezentaci, jak se chovat u přijímacího pohovoru a jak si vypracovat plán hledání nového pracovního uplatnění. Třetí formou podpory je možnost telefonických konzultací po dobu tří měsíců od absolvování tréninkového semináře, kdy má účastník možnost podělit se o první zkušenosti při hledání pracovního uplatnění a poradit se o dalším postupu.

3.3.3 Rovné příležitosti a diverzita

Další aktivita, která souvisí s náborovými specialisty, je z oblasti diversity managementu. Tím se zabývá v ČS program Diversitas a usiluje o prosazování rovných příležitostí a rozmanitostí. Studie ze zahraničí i z České republiky ukazují, že schopnost firmy nastavit rovné příležitosti pro muže a ženy a vytvořit podmínky pro sladění rodinného a profesního života se odráží v loajalitě pracovníků a v jejich pracovním nasazení. Pokud jsou rovné příležitosti nedílnou součástí firemní kultury, jde o významný nástroj pro budování a rozvíjení vztahů mezi pracovníky a firmou. Podpora rovných příležitostí je součástí náborového procesu a postihuje oblasti vedení pohovorů, genderově neutrální inzerci a hodnocení kandidátů. Velíšková uvádí přínosy rozmanitých pracovních týmů. Podle ní spolupráce lidí s různými životními zkušenostmi, odlišným zázemím, znalostmi či zájmy pro organizaci představuje velkou devízu, neboť právě takto různorodý kolektiv je v dosahování cílů nejúspěšnější (Velíšková, 2007, s. 23). V ČS jde poměrně o novou aktivitu, která započala v roce 2008 genderovou analýzou, průzkumy a následně ve spolupráci se společností Gender Studies, o.p.s., také auditem. Za řadu aktivit, jako je efektivní sladění profesního a soukromého života, nerovnost v počtu žen a mužů na manažerských postech, rozdíly v odměňování a možnostech osobního a profesního růstu apod. byla ČS v roce 2008 touto společností oceněna Zvláštním uznáním za slibný start. V minulém roce se ČS podařilo dokonce zvítězit v hlavní soutěži „Firma roku: Rovné příležitosti“, která se pořádá již od roku 2004. Mezi zmíněné aktivity probíhající v ČS se řadí také projekt ČÁP, který se zaměřuje na návrat pracovníků z mateřské či rodičovské dovolené a je zajišťován náborovými specialisty (http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_1232_06...).

Průběžně je v ČS evidováno kolem tisíce matek na mateřské nebo rodičovské dovolené, což představuje téměř 10 % z celkového počtu

zaměstnanců. Těch, které během mateřské či rodičovské dovolené pracují, je ale minimum. Celých 35 % matek po této dovolené končí pracovní poměr ve firmě. ČS tak ztrácí kvalifikované a zkušené kolegyně a vynakládá další náklady na nábor a školení nových zaměstnanců.

Proto ČS usiluje o návratnost a reintegraci matek v rámci tohoto nového projektu ČÁP, který posiluje motivaci rodičů k brzkému návratu zpět do práce a umožňuje nové trendy zaměstnávání včetně možností zkrácených úvazků a práce z domova. Říká se, že ženy-matky, které se mohou ve firmě uplatnit i po mateřské dovolené, jsou více loajální. Základem pro práci s manažery jsou pravidelné podklady, které analyzují stav těchto zaměstnanců a termínů, kdy se mají vrátet zpět do práce. S manažery pak zainteresovaní náboroví specialisté začínají pracovat na integraci matek zhruba 4–6 měsíců před předpokládaným návratem. Zároveň se změnila náborová komunikace o uvolněném místě, kdy odbor transparentněji pozici nabízí jako náhradu za zaměstnance odcházejícího na mateřskou dovolenou.

Velkým problémem jsou organizační změny, které v průběhu trvání mateřské nebo rodičovské dovolené mohou v daném útvaru nastat. Jejich důsledkem se často maminka nemá kam vrátit. Při hledání volného místa v jiných útvarech nebo lokalitě se zřídka setkávají zájmy maminky a zaměstnavatele. Zvyšující se náklady na odstupné přinutily ČS důsledně analyzovat důvody odchodů. Základem pro snížení těchto nákladů je začít pracovat s maminkami už od počátku. V této souvislosti se navíc reintegrace matek zahrnula do výkonnostních kritérií v hodnocení manažerů jednotlivých útvarů a poboček.

Pro maminky se od roku 2009 pořádají pravidelná setkání v Praze a v Brně, aby neztratily kontakt se svým zaměstnavatelem. Pravidelně také dostávají na své domácí adresy firemní časopis. V roce 2009 se podařilo

prosadit změnu v oblasti benefitů, kdy maminky po odchodu do mimoevidenčního stavu neztrácí důležité výhody na svém Osobním účtu, vedeném v ČS. I přes značné úsilí náborových specialistů v oblasti reintegrace matek osobně vidím v této oblasti prozatím jen dílčí úspěchy.

Nejen v souvislosti s generací Y, o které pojednávám v kapitole 1.3.8 „Absolventi středních a vysokých škol“, bych zde ráda zmínila některé z pracovních podmínek, které dovolují více sladit pracovní a osobní život zaměstnanců ČS. Jde například o pružnou pracovní dobu, která se dá aplikovat na většinu pracovních pozic, výjimkou zde jsou jen pozice, které vyžadují směnný pracovní provoz. Dále jsou nabízeny částečné úvazky a práce z domova, která mnohým maminkám či tatínkům anebo dojíždějícím pracovníkům usnadňuje skloubení pracovního a rodinného života. Nabídka flexibilní pracovní doby a pracovních podmínek může výrazně ovlivnit diverzitu na pracovišti. V českém prostředí dlouho převažovala představa, že úspěchu nelze dosáhnout bez toho, že člověk obětuje práci vše, a to včetně podstatné části svého volna. Ovšem když čeští manažeři začali sami jezdit na pracovní pobyty do zahraničí, nestačili se divit, že většina jejich západoevropských kolegů vypíná počítač s koncem pracovní doby (Velíšková, 2007, s. 26). Situace se i v ČS začíná měnit, i když podle mého názoru pomaleji než si všichni přejí a praktický přístup jednotlivých manažerů ne vždy odráží to, co deklaruje vrcholové vedení.

3.4 Analýza a prevence fluktuace v pobočkové síti

Největší banky na domácím trhu uvádí minimální, stagnující či nulovou fluktuaci. V ČS se vedení rozhodlo jako jediný člen finanční skupiny Este Group fluktuaci pravidelně měřit a analyzovat. Řízení fluktuace, se jako důležitá oblast personální práce, stalo součástí komplexní personální strategie v roce 2008. Vyhodnocují se počty dobrovolných odchodů (ze

strany zaměstnanců) a nedobrovolných odchodů (ze strany zaměstnavatele, tj. z důvodů organizačních změn, neuspokojivých výsledků nebo hrubého porušení kázně, anebo ze strany zaměstnance, tj. odchody do důchodů, příp. úmrtí). V začátcích hospodářské krize nedošlo k zastavení, tak jak se očekávalo, naopak ČS zaznamenala zvyšující se tendenci dobrovolných odchodů v pobočkové síti a vytvořila pracovní skupinu, která se tímto problémem zabývá. Na počátku roku 2009 měla ČS celkovou fluktuaci 15 % (dostupný údaj například z Komerční banky ve stejném porovnání je 8–9 %), z toho bylo 9 % dobrovolných odchodů. Velkou část této dobrovolné fluktuace, více než 3 %, navíc představují zaměstnanci, kteří v ČS pracují méně než jeden rok. Vynaložené náklady na tyto nováčky se tedy nemohou vrátit. Zaměstnanci nejčastěji odcházejí do státní správy, kde je menší tlak na pracovní výkon, srovnatelný mzdový základ a pravidelná pracovní doba. Podrobnější analýza vývoje fluktuace v ČS je znázorněna v příloze K: Analýza fluktuace v ČS.

Po počáteční důkladné analýze důvodů odchodů odborníci z útvaru Lidských zdrojů a Drobného bankovníctví navrhli první opatření. V oblasti náboru jde především o zpřesnění této práce. Na konci roku 2008 proběhla aktualizace profilu pracovních pozic a vytvoření Profilu úspěšného poradce a manažera poboček na základě analýzy profilů nejlepších zaměstnanců těchto pozic, tento koncept byl navíc podpořen online testovacím nástrojem na obě klíčové pozice. K vytvoření profilu úspěšného poradce přispěl také dotazníkový průzkum, připravený poradenskou společností Armstrong CC pro zaměstnance z deseti vybraných OP, jehož návratnost byla téměř 80 %.

V oblasti vzdělávání ČS upravila vstupní kurzy a adaptační proces nových zaměstnanců, ve kterém nově nechybí uvítání a seznámení s jednotlivými manažery a ředitelem oblastní pobočky ani získání zpětné vazby po třech měsících po nástupu do ČS. Zcela novým programem je tzv. mentoring – metoda, která pomáhá s profesní i sociální adaptací nového

zaměstnance. Má zajistit mentorovanému nováčkovi úspěšné zapojení do chodu banky i kolektivu. Cílem je snadné získání potřebných znalostí, nastartování osobního a profesního rozvoje kariéry nových pracovníků, formování týmového hráče a jeho orientaci na hodnoty. V roce 2009 ČS dokončila rozvojový program pro ředitele oblastních poboček a tento program v letošním roce absolvují také všichni manažeři jednotlivých poboček. V oblasti výkonu se pak ČS zaměřuje na nováčky, kteří mají rezervy ve svém výkonu, a pomáhá s jejich ukotvením ve firmě. Fakta o úspěšné adaptaci nováčků v souvislosti s jejich fluktuací ilustrují názorně grafy v příloze K: Analýza fluktuace v ČS.

4 Závěr

Lidské zdroje jsou nejvýznamnějším aktivem každé společnosti. Získávání a výběr pracovníků hraje v celém zaměstnaneckém cyklu velmi podstatnou roli a významně ovlivňuje pozici a výsledky firmy v tržním prostředí. Efektivní systém získávání a výběru pracovníků se tak stává nedílnou součástí firem.

Cílem mé bakalářské práce bylo porovnat teoretické přístupy při získávání a výběru pracovníků a přiblížit praxi v jedné z největších bankovních institucí v České republice. V podstatě se postupy v ČS od uvedených přístupů neodlišují. Ve snaze minimalizovat náklady vzhledem k hospodářské krizi ČS zpřísnila požadavky na uchazeče, využívá především interních zdrojů a podporuje převody, externí uchazeče vyhledává především z internetových zdrojů a provádí vlastní AC. Rezervy a prostor pro zlepšení pozoruji ale například v oblasti sjednocení procesu získávání a výběru na jednotlivé volné pozice, které by mohlo přinést další úspory a větší přehlednost procesu pro manažery i kandidáty. Podle mého názoru chybí také spolupráce náborových specialistů s dalšími personálními specialisty, která by zajistila proaktivní přístup a předvídání potřeb manažerů, nikoliv pouhé reaktivní jednání až když se manažer s poptávkou služeb ozve sám. Myslím také, že by manažeři uvítali zjednodušení postupu při ohlašování volných pracovních míst a odbourání poměrně velké byrokracie, která v ČS v této oblasti je.

Aby si ČS kvalitní zaměstnance získala a ty stávající udržela, snaží se držet krok s nejnovějšími trendy. Hodně využívá prostředí internetu, ať už k získávání či výběru kandidátů a těší se v brzké době také na širší využití sociálních sítí, kde se zatím prezentuje pouze formou reklamy na celou banku. Z vlastní zkušenosti bych doporučovala větší praktické využití

sociálních sítí, například již zmíněné sítě LinkedIn, a to především z toho důvodu, že umožňuje nejen profesní kontakty, ale také náhled na životopisy odborníků, pracovní zkušenosti a především reference, což je pro personalisty velmi užitečné a přístup je velmi jednoduchý. Výraznou aktivitou posledních dvou let je i problematika diverzity, které ČS věnuje hodně času a energie. ČS se angažuje také na akademické půdě a snaží se atraktivně oslovit talentované studenty. I přes velké množství aktivit v oblasti talent managementu, které jsou podporované i mezinárodní skupinou Erste, stále podle mého mínění chybí jasná strategie a definice klíčových pozic. Ani rozhovory se zaměstnanci tuto oblast nepokrývají, i když by mohly být právě do nich přidány otázky na zjištění vysněných pozic pracovníků v organizaci apod. A tak se stále nedaří udržet některé klíčové pracovníky a jsou zde případy, kdy odcházejí pracovníci, do kterých ČS investovala velké finanční prostředky (MBA studia apod.).

Prestiž podniku, jeho přitažlivost a konkurenceschopnost na trhu práce zajišťuje dodržování právních a etických zásad, a tak by měl zaměstnavatel vždy pravdivě informovat o nabídce, nabízených podmínkách a v průběhu celého procesu udržovat komunikaci se všemi uchazeči. Domnívám se, že v tomto směru dospěla ČS k výraznému pokroku oproti minulým rokům – upravila podobu inzerce svých volných pracovních míst a připravila pro své manažery workshopy k osvojení zásad, které je nutné při pohovorech dodržovat. Dříve nedostatečné informování kandidátů, kdy se často komunikovalo pouze s vybranými uchazeči a ti, kteří nebyli předvybráni, od nás dostávali vyjádření s velkým časovým zpožděním nebo vůbec, výrazně zlepšilo zdokonalení informačních technologií, které ČS používá.

Hospodářská krize změnila klíčové cíle personálních útvarů a současný stav se nese ve znamení optimalizace a zvýšení kvality. Krize tak paradoxně dala příležitost, jak zvýšit vlastní efektivitu podniků. Právě v této době je tedy velmi důležité osvojit si a vlastnit také efektivní systém

získávání a výběru pracovníků, který bude podporovat personální a podnikovou strategii, a to jak v oblasti nákladové efektivity, tak i v rozsahu a kvalitě poskytovaných služeb. Po všech získaných informacích mohu říci, že i odbor Nábor a výběr zaměstnanců se snaží vybudovat takový systém, který je v souladu s aktuálními požadavky vnitřního i vnějšího prostředí ČS. Pravidelnými analýzami jednotlivých zdrojů kandidátů a metod jejich výběru se v ČS snaží uplatňovat takové postupy, které jsou pro firmu co nejefektivnější, pro kandidáty co nejatraktivnější a zároveň jsou co nejvíce transparentní. Náboroví specialisté jsou skutečnými odborníky a vždy se snaží profesionálně získat pro společnost ty nejlepší zaměstnance. Odvádějí velký kus práce, který dokládají klíčové milníky a dosažené úspěchy, jež jsem se ve své bakalářské práci snažila přiblížit, a připravují se na další výzvy, které mají ještě před sebou.

Soupis bibliografických citací

1. ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARVEY, Richard D. 1979. *Fairness in selecting employees*. US: Addison-Wesley, 1979. 273 s. ISBN 0-201-00070-9.
4. EVANGELU, Jaroslava E. 2009. *Diagnosticke metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
5. HAVALESCHKA, Finn. 1997. *In Search of Leadership*. Split: Garuda Research Institute, 1997. 193 s.
6. HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
7. KOONTZ, Harold., WEIHRICH, Heinz. 1993. *Management*. McGraw – Hill: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
8. KOUBEK, Josef. 2000. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
9. KYRIANOVÁ, Hana. 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
10. MONTAG, Petr. 2002. *Assessment centre – moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
11. PFEIFER, Luděk., UMLAUFOVÁ, Miloslava. 1993. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
12. SVOBODA, Mojmír. 1992. *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. 1. vyd. Praha: CAPA, 1992. 262 s. ISBN 80-7064-036-5.
13. VELÍŠKOVÁ, Hana. 2007. *Víc (různých) hlav víc ví. Diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový Prostor, 2007. 97 s. ISBN 978-80-903990-0-6.

14. WARD, Michael. 1998. *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.

Internetové zdroje:

1. ZAUGG, Robert J. *Jak zvítězit v boji o talenty* [online]. 2008 [cit. 2010-02-20; 06:12 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://.modernirizeni.ihned.cz/c1-31548120-jak-zvitezit-v-boji-o-talenty>>.
2. KOCOUREK, Jiří. *Velké podniky omezily nábor absolventů* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19; 22:37 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.itbiz.cz/pruzkum-omezeni-nabor-absolventu>>.
3. KOCOUREK, Jiří. *Průzkum: 56 % manažerů chce mít v týmu zkušené zaměstnance* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19; 20:05 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.itbiz.cz/pruzkum-manazeri-chteji-zkusene-pracovniky>>.
4. BLECHOVÁ, Silvie. *Hon na mozky* [online]. 2007 [cit. 2010-02-20; 06:20 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://www.lmc.eu/cz/media/z-trhu-prace/detail/article/hon-na-mozky/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=1598&cHash=38295117aa>.
5. *Na HRM konferenci o talentech vyhlášen HR Manager roku* [online]. 2008 [cit. 2010-02-22; 04:23 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://motivp.sk/pdf/firma_jako_orchestr.pdf>.
6. *Sociální sítě začínají výrazně měnit a ovlivňovat trh práce* [online]. 2009 [cit. 2010-02-16; 15:40 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-37462040-T00000_d-socialni-site-zacinaji-vyrazne-menit-a-ovlivnovat-trh-prace>.
7. HANDL, Jan. *Najde pro vás Twitter novou práci?* [online]. 2010 [cit. 2010-02-20; 18:00 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/najde-pro-vas-twitter-novou-praci/>>.

8. Čtvrtina personalistů využívá sociální sítě k hledání lidí [online]. 2010 [cit. 2010-02-20; 18:15 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-40548820-ctvrtina-personalistu-vyuziva-socialni-site-k-hledani-lidi>>.
9. PELCOVÁ, Šárka. *Pracovní portály vedou nad sociálními sítěmi* [online]. 2010 [cit. 2010-02-20; 18:08 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/zpravy/pracovni-portaly-vedou-nad-socialnimi-sitemi.html>>.
10. REZLEROVÁ, Jaroslava. *Kdo je Generace Y?* [online]. 2009 [cit. 2010-02-16; 17:20 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://osobnosti.jobs.cz/hr-a-kariera/rezlerova-jaroslava/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1%5Btt_news%5D=182>.
11. BOHUTÍNSKÁ, Jana. *Generace Y – nový pojem také u podnikatelů?* [online]. 2008 [cit. 2010-02-16; 17:06 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/generace-y-novy-pojem-take-u-podnikatelu/>>.
12. KOCOUREK, Jiří. *Metoda online psychometrie pomůže tuzemským personalistům* [online]. 2010 [cit. 2010-02-20; 23:55 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.itbiz.cz/online-psychometrie-v-cesku>>.
13. *Zaměstnavatel roku* [online]. 2009 [cit. 2010-02-17; 08:13 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/metodika.html>>.
14. SOMAYA, Deepak, WILLIAMSON, Ian O. Rethinking the "War for Talent". In *Nový pohled na „BOJ O TALENTY“* [online]. 2009 [cit. 2010-02-20; 07:04 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://.modernirizeni.ihned.cz/c4-10000605-36725230-600000_d-novy-pohled-na-boj-o-talenty>.
15. *Světová hospodářská krize je tu, poprvé od 30.let* [online]. 2008 [cit. 2010-02-16; 12:25 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/finance/penize-a-investice/clanek.phtml?id=623581>>.
16. *Využijte krize ve svůj prospěch* [online]. 2009 [cit. 2010-02-21; 08:55 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/article/aebf8e6f7b282210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>.

17. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010* [online]. 2010 [cit. 2010-02-16; 05:30 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>>.
18. KOCOUREK, Jiří. *LMC: nabídka pracovních pozic klesla o 40 %* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19; 10:15 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.itbiz.cz/LMC-mirne-oziveni-trhu-prace>>.
19. VESELÁ, Lucie. *Rok 2009 rokem boje o talenty* [online]. 2009 [cit. 2010-02-20; 21:10 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/article/f318835011011210VCM100000ba42f00aRCRD.htm>.
20. ŽÁKOVÁ, Marie. *Křížek: Zaměstnavatelé preferují zaměstnance s vyšší kvalifikací* [online]. 2009 [cit. 2010-02-21; 07:00 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/245068-krizek-zamestnavatele-preferuji-zamestnance-s-vyssi-kvalifikaci/>>.
21. *Talent Career Management* [online]. 2009 [cit. 2010-02-18; 06:20 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_3881.xml>.
22. *Profil společnosti* [online]. 2009 [cit. 2010-02-18; 06:02 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/STANDARD_CONTENT_OT01_008647.xml>.
23. *Katalog pracovních funkcí* [online]. 2009 [cit. 2010-02-20; 15:50 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/RR_6201_10_01R.xml>.
24. *Rovné příležitosti v hledáčku auditora* [online]. 2009 [cit. 2010-02-20; 15:58 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_1232_062009.xml>.
25. *Fluktuace – škodí nebo prospívá?* [online]. 2009 [cit. 2010-02-20; 16:02 SEČ]. Dostupné z WWW: <http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_1232_022009.xml>.

26. *Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce* [online]. 2006 [cit. 2010-02-19; 11:20 SEČ]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.
27. *Zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti* [online]. 2004 [cit. 2010-02-20; 13:25 SEČ]. Dostupné z WWW: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/>>.
28. *Zákon č.101/2000 Sb., na ochranu osobních údajů* [online]. 2001 [cit. 2010-02-20; 13:20 SEČ]. Dostupné z WWW: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ooou/>>.

Přílohy

Příloha A: Profil České spořitelny, a.s.

(<http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/STANDARD...>)

Kořeny České spořitelny sahají do roku 1825, kdy byla 12. února založena Spořitelna česká. Po únoru 1948 byly malé spořitelny znárodněny. V roce 1967 byla založena jedna Státní spořitelna a v roce 1969 byla rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu jako výsledek přijetí zákona o Československé federaci. Obě plnily roli univerzálního poskytovatele finančních služeb pro veškeré obyvatelstvo a zakládaly se další a další pobočky.

Na tuto tradici spořitelnictví navázala Česká spořitelna 1.ledna 1991 jako akciová společnost. V srpnu roku 2000 se stala 52% akcionářem firmy Erste Bank. Po ambiciózním 18ti měsíčním transformačním programu skupina Erste Bank vykupuje také minoritní akcie ČS a postupně se stává 98% vlastníkem ČS. Česká spořitelna je tak členem silné středoevropské Finanční skupiny Erste Bank s více než 17 miliony klientů. Erste Bank je jedním z největších evropských poskytovatelů finančních služeb a vedoucí retailová banka ve střední Evropě. Počtem klientů je na prvním místě v oblasti poskytování finančních služeb ve střední Evropě a na druhém místě podle objemu aktiv. První zahraniční akcie, které se začaly obchodovat na Burze cenných papírů Praha, byly akcie Erste Bank. V současné době má osm hlavních trhů, přes 51 tisíc zaměstnanců, více než 3 100 poboček a zaujímá 75 % podílu střední a východní Evropy na zisku.

V současnosti je Česká spořitelna klientsky orientovaná, moderní a konkurenceschopná banka evropské kvality. Rozsáhlá pobočková síť je

jedním z hlavních faktorů úspěšnosti České spořitelny. Přestože se rovněž intenzivně zabývá bankovníctvím pro velké firemní korporace, je stále především bankou orientovanou na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Pro ty vždy zůstane osobní styk s klientskými pracovníky poboček oceňovanou hodnotou. Také o tom vypovídá stálý slogan České spořitelny: „Jsme vám blíž.“ Síť poboček byla optimalizována, modernizována a propojena elektronickými kanály. Českou republiku stále pokrývá v takřka bezkonkurenčním rozsahu a poskytované služby jsou stále efektivnější. Počet obchodních míst dosahuje počtu 652. Důraz na bezprostřední kontakt s klienty však nezpomalil progresivní tendence směřující k elektronické komunikaci. Cílem je jediné – poskytovat finanční servis kdekoli a kdykoli, nabízet vysoký bankovní standard jak obyvatelům aglomerací, tak občanům, kteří si zvolili méně zalidněné lokality. Česká spořitelna provozuje v současnosti 1185 bankomatů. Mnohé z nich mají bohatý rozsah služeb, že je lze označit za svébytná finanční centra. V jejich zavádění je lídrem a svou pozici si nadále udržuje.

Finanční skupina České spořitelny je počtem klientů – 5,3 milionu - největší bankou na trhu. V současné době drží na trhu první pozici také v podílu celkových úvěrů klientům, v hypotékách fyzickým osobám, ve spotřebitelských úvěrech, v celkových vkladech a v platebních kartách. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry.

Česká spořitelna opakovaně získává ocenění v soutěži Fincentrum (titul Banka roku) a v hlasování veřejnosti (titul Nejdůvěryhodnější banka roku). Banka obhájila také ocenění Bank of the Year 2009 pro Českou republiku. Jde o mezinárodní ocenění, které uděluje londýnský časopis The Banker. O udělení ceny rozhoduje porota složená z ředitelů a manažerů britských společností. Česká spořitelna byla také vybrána skupinou Gartner mezi tři nejlepší firmy z celé Evropy, s nejlepším klientsky zaměřeným programem

a získala ocenění „CRM Excellence Award Finalist.“ Na základě hlasování generálních ředitelů všech bank působících v ČR byl oceněn titulem bankéř roku 2005 bývalý předseda představenstva a generální ředitel České spořitelny pan John James Stack, MBA. V roce 2009 pak toto ocenění získal také současný generální ředitel pan Gernot Mittendorfer. V roce 2009 Česká spořitelna uspěla také na poli rovných příležitostí. Získala ocenění Firma roku: Rovné příležitosti, které uděluje již šestým rokem obecně prospěšná společnost Gender Studies.

Za projekt Umožňujeme zaměstnancům pomáhat, v jehož rámci dostávají zaměstnanci dva dny pracovního volna ročně na pomoc v neziskových organizacích, získala banka cenu Top Filantrop 2009. Tuto cenu vyhlašuje pravidelně od roku 2004 občanské sdružení Fórum dárců. Banka a finanční skupina věnovala v roce 2009 50 milionu Kč na charitativní projekty a je partnerem projektů zejména z oblasti společenského rozvoje, vzdělávání a obecně podporuje projekty neziskového sektoru. V nové strategii společenské zodpovědnosti byly pod mottem „Investujeme pro budoucnost“ identifikovány tři hlavní oblasti, na které se Česká spořitelna zaměří v průběhu dalších let – vzdělávání, pomoc lidem v tísní a trvalý rozvoj a péče o životní prostředí, ve kterém žijeme.

Jako první komerční instituce v České republice ustanovila Česká spořitelna institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje České spořitelně rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu. Česká spořitelna je transparentní a otevřenou společností. Proto již dlouhodobě veřejnost pravidelně otevřeně informujeme o aktuálním dění v bance i v dceřiných společnostech včetně finančních výsledků. Česká spořitelna tak dlouhodobě patří mezi informačně nejvstřícnější společnosti a je i členem Klubu otevřených dveří. Cílem

tohoto internetového projektu je ukázat pozitivní příklady informačně otevřených společností a působit tak na zlepšení investičního prostředí v České republice.

V roce 2009 jsme se také zapojili a investovali do projektu Pomocník při ztrátě zaměstnání. Tento projekt je určen především klientům, kteří se dostanou do problémů se splácením úvěru z důvodu ztráty zaměstnání. Vinou ekonomické recese takových klientů velmi přibývá. Pomoc představují individuální semináře v personální agentuře. Pomáháme posilovat klientskou loajalitu a snižovat kreditní riziko. Také jsme společně se Sdružením českých spotřebitelů založili veřejně prospěšnou společnost Poradna při finanční tísní, která poskytuje poradenství spotřebitelům zejména v situacích, kdy nemohou splácet své dluhy. Do partnerství se zapojili i další banky – KB, ČSOB, Raiffeisenbank a UniCredit a další společnosti, např. Stavební spořitelna.

Příloha B: Katalog pracovních funkcí a způsobilostí

(<http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/RR...>)

Název skupiny = PORADCE

Definice = Poskytovat profesionální obchodní a poradenské činnosti s vysokým standardem kvality v oblasti produktů Finanční skupiny České spořitelny s cílem zajistit spokojenost klientů FSČS a zároveň maximalizovat tržby.

ADV4 PRIVÁTNÍ BANKÉŘ, velikost funkce 16:

- Má VŠ vzdělání nebo Bc. a praxe 2 roky v poradenství FSČS / bankovníctví - poradenství movité klientely
- Má vynikající a komplexní znalosti produktů privátního bankovníctví
- Má odbornou způsobilost podle 143/2009 Sb.
- Má výbornou znalost všech produktů FSČS, vč. poplatků
- Má znalost makroekonomických souvislostí, všeobecný společensko politický přehled
- Má znalost základní finanční matematiky
- Má znalost všeobecných i produktových norem FSČS
- Má velmi dobrou znalost práce na PC (Windows)
- Má znalost bezpečnostních pravidel a přístupů při práci s bankovním systémem
- Má velmi dobrou znalost AJ a/nebo NJ
- Má řidičský průkaz skupiny B
- Má makléřské zkoušky
- Má znalost akvizičních a prodejních technik

Přehled pracovních činností:


- vykonává aktivní vyhledávací, akviziční činnost, vč. nezbytných marketingových aktivit s cílem rozšířit portfolio nejdůležitějších klientů z oblasti privátního bankovníctví
- aktivně poskytuje vysoce kvalitní obchodně – poradenské služby nejdůležitější klientele s cílem nabízet a prodávat produkty FSČS a tak realizovat tržby a zabezpečit maximální spokojenost klientů
- uzavírá smlouvy s nejdůležitějšími klienty v rámci stanovených (i rizikových) limitů a standardů s cílem zabezpečit veškeré smluvní náležitosti
- zajišťuje evidenci klientů a vede nezbytnou dokumentaci spojenou se svěřenými činnostmi případně předává veškeré informace tak, aby byly řádně uloženy a dále zpracovány
- zabezpečuje rozvoj a prohlubování obchodních vztahů se stávajícími klienty
- samostatně vykonává úkoly v dané pravomoci dle standardních postupů a norem daných organizačním řádem a směrnicemi FSČS

- velmi intenzivně komunikuje externě s klienty i interně s nadřízenými, kolegy na stejné úrovni řízení
 - samostatně řeší problémy spojené s pracovní náplní dle norem FSČS, případně s podporou nadřízeného
 - schvaluje a poskytuje úvěrové obchody pro soukromé klienty v rámci pravomocí stanovených ředitelem oblasti nebo credit riskem
 - aktivně využívá interního sazebníku v rozsahu oprávnění stanovených pro svou pracovní pozici
- provádí činnosti v oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců FSČS v rámci své profesní působnosti, odbornosti a specializace

Klíčové způsobilosti

A1 - Orientace na výsledky

Orientace na výsledky: Schopnost zaměřit svou energii na dosahování stanovených cílů své práce a k tomu flexibilně přizpůsobovat postupy a zdroje.

 Tento člověk:

1. <i>Snaží se dobře vykonávat svoji práci:</i> Snaží se vykonávat svoji práci dobře / správně a plnit cíle, které stanovil někdo jiný.
2. <i>Aktivně dosahuje stanovené cíle:</i> Snaží se najít způsob jak dosahovat stanovených cílů lépe, rychleji a efektivněji (jak lépe řídit zdroje, jak zvýšit spokojenost klienta, pracovní morálku, výnosy, atd.).
3. <i>Zvyšuje výkonnost:</i> Vyhledává příležitosti jak zlepšit výsledky. Navrhuje specifické změny v systému nebo ve svých pracovních metodách za účelem zvýšení výkonnosti a efektivity při dosahování cílů. Snaží se překračovat stanovené cíle.
4. <i>Na základě analýz určuje priority:</i> Při dosahování cílů určuje priority, vychází z analýzy měřitelných vstupů a výstupů. Zvažuje míru možného rizika, návratnost investic či poměr mezi náklady a přínosy určitého řešení.
5. <i>Stanovuje si náročné cíle a promyšleně pracuje na jejich splnění:</i> Pracuje na splnění náročných cílů, které pro něj mohou představovat výzvu, nebo zkouší něco nového, aniž by si byl předem zcela jist výsledkem. Zároveň podniká konkrétní opatření k tomu, aby snížil míru možného rizika na minimum.

Příloha C: Personální informace o volném pracovním místě



PERSONÁLNÍ INFORMACE o volném pracovním místě

Společnost:	Česká spořitelna, a.s.
Organizační složka/útvaz:	
Název funkce/pozice:	
Číslo funkce/pozice:	
Popis činnosti:	•
Požadovaná kvalifikace, dovednosti a znalosti, případně specifické požadavky:	•
Místo pracoviště:	
Písemné nabídky:	
Informace podá:	tel.: fax:

V(e) dne

podpis vedoucího útvaru

podpis ředitele organizační složky (úseku)

PŘÍLOHA

Uvedená pozice je na dobu:	<input type="checkbox"/> určitou	<input type="checkbox"/> neurčitou
Délka doby určité:		
Termín uzávěrky:		
Kromě uveřejnění na intranetu mám zájem navíc o inzerci na internetu:	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Pracovník bude pracovat na nočních směnách:	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Pracovník bude pracovat na dvě a více směn:	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Důvod otevření pozice:	<input type="checkbox"/> náhrada za odchod pracovníka	<input type="checkbox"/> nově otevřená pozice
Jméno nováčkovi přiděleného mentora:	telefon:	

Příloha D: Bližší specifikace pozice

Náplň oddělení:

Předchozí náborové aktivity pro toto oddělení:

Je to kompetentní osoba pro finální rozhodování:

Připravit si kompetenční modul pro pozici!

Specifikace pozice

- ☐ nová pozice / náhrada
- ☐ náplň práce / činnosti / s čím by Vám měl pomoci / co teď vše dělají
- ☐ prostředí / pracoviště
- ☐ tým
- ☐ pracovní doba / směny / přesčasy / pohotovost
- ☐ školení
- ☐ postup
- ☐ nástup
- ☐ plat / benefity
- ☐ pracovní poměr (u smlouvy s agenturou kalkulace a stravenky)
- ☐ budget pro náklady

Požadavky na uchazeče

- ☐ vzdělání
- ☐ praxe
- ☐ jazyky
- ☐ IT
- ☐ kompetence (z modulu)
- ☐ osobnost

Vybrané metody náboru

PI:

Internet:

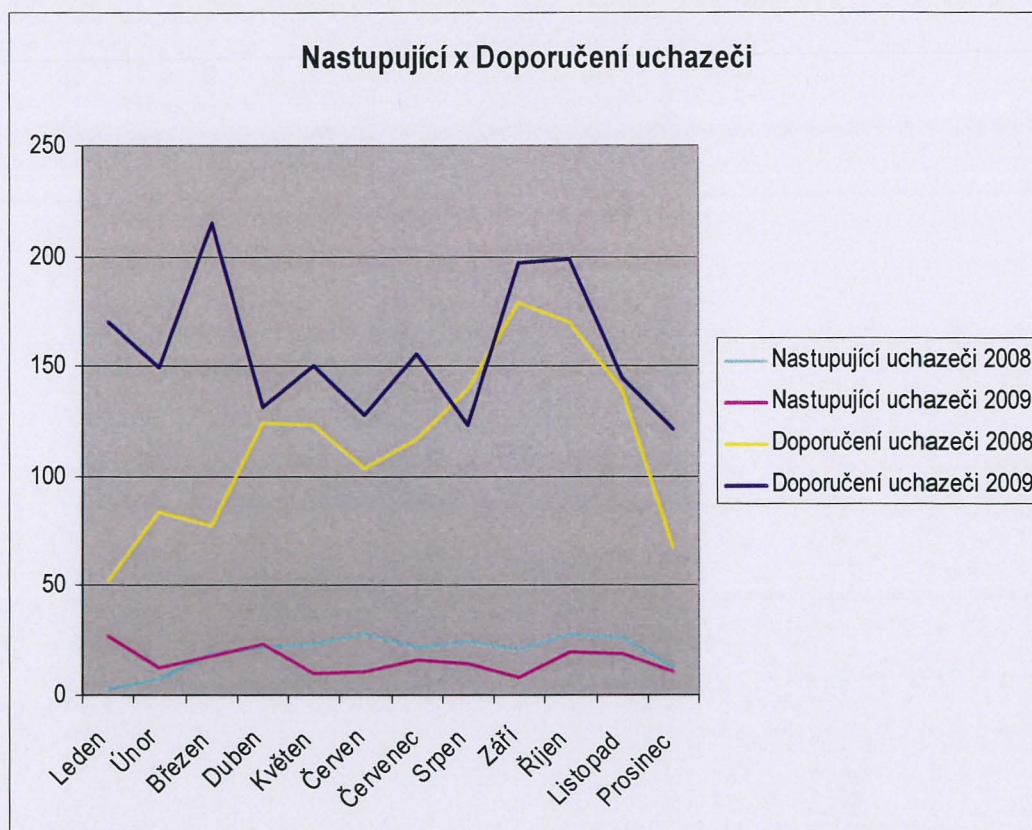
Agentury:

Noviny:

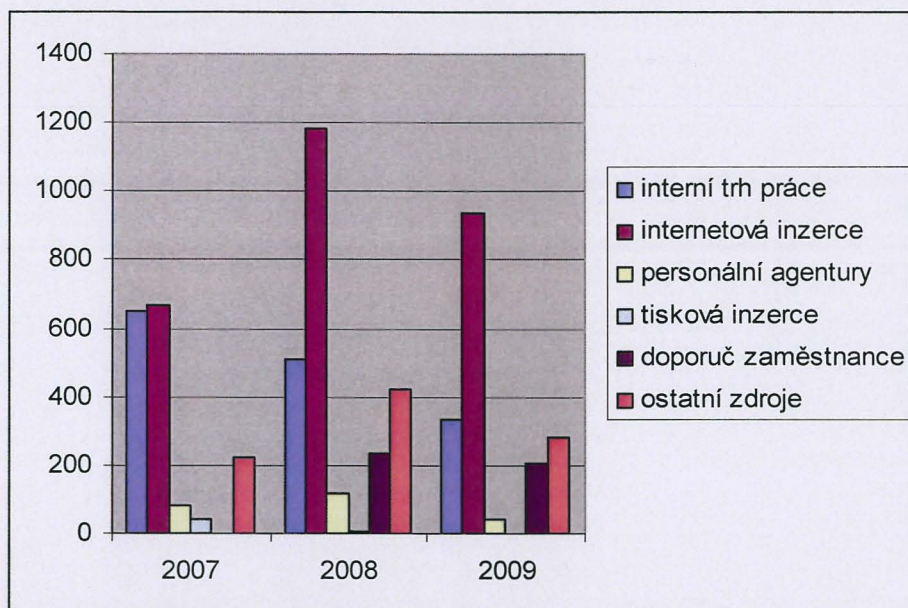
Kontakt, způsob komunikace, termíny

- ☐ kontaktní osoba, telefon, fax, zástup
- ☐ preferovaná komunikace
- ☐ reálné dohodnuté termíny

Příloha E: Employee Referral Bonus



Příloha F: Zdroje nových pracovníků v letech 2007-2009



Příloha G: Vyhodnocení dotazníku GARUDA

(Česká spořitelna, a.s.: Osobnostní a manažerský profil GARUDA, Praha 2005)

Osobnostní a manažerský profil kandidát xy

Silné stránky:

- Je systematický, rád pracuje s novými úkoly a řešeními, má rád nové výzvy, respektuje normy a pravidla.
- Má rád všeobecný přehled a změnu ve svém každodenním životě.
- Působí velmi klidně a stabilně, umí dobře ovládat své pocity a emoce, v náročných situacích nepodléhá panice.
- Je vnímavý vůči potřebám druhých, společenský, dokáže druhým naslouchat, je tolerantní, ocenění, podpora a pochvala od ostatních jsou pro něj důležitými motivačními faktory.
- Soutěž je pro něj motivací, chce uspět a podávat co nejlepší výkon, motivuje ho výzva stát se lepším.
- Je aktivní a energický, rád pracuje na více věcech najednou.
- Je psychicky odolný a nezdar či porážka ho neodrazují od dalších aktivit.

Možná omezení:

- Je typ člověka s nižší ochotou riskovat, v nových situacích je opatrný, nepouští se do samostatné iniciativy, pokud nemá podporu od druhých.
- Není typem člověka, který by přirozeně nařizoval druhým, co mají dělat, jeho schopnost delegovat může být nižší.
- Nepocituje větší potřebu nezávislosti, snadněji podléhá autoritám.

Příloha H: Strukturovaný pohovor

- ☐ *Vzdělání*
- ☐ *Předchozí pracovní zkušenosti (úkoly, projekty, prostředí)*
- ☐ *Současné zaměstnání (pozice, projekty, tým, role / zodpovědnost, největší úspěchy, přínos)*
- ☐ *Proč změna zaměstnání, proč reakce na naši nabídku / inzerát / proč práce pro naši firmu*
- ☐ *Představa o svém dalším pracovním uplatnění / ideální práce (obor), čeho by chtěl / a ještě dosáhnout (ambicióznost)*
- ☐ *Představa o svém působení v ČS, začátek, preferovaný styl práce (team work, kolektiv, ...)*
- ☐ *Odborné znalosti (pro konkrétní pozici)*
- ☐ *Jazykové znalosti (praktický test)*
- ☐ *Kompetence (modelové situace, GARUDA, vyzkoušet všechny kompetence konkrétními situacemi, tvrdé otázky)*
- ☐ *Záliby (silné / slabé stránky, sebehodnocení po osob. charakterové stránce)*
- ☐ *Představa o nástupním platu / po zapracování (po ZD)*
- ☐ *Nástup (máte / zvažujete i jiné nabídky)*

Příloha CH: Doplnující informace o kandidátovi

Kandidát:	Pozice:
Pohovor vedl:	Datum:
1. Pracovní zkušenosti	
2. Jazykové znalosti	PC znalosti
<input type="checkbox"/> testováno <input type="checkbox"/> netestováno	<input type="checkbox"/> testováno <input type="checkbox"/> netestováno
3. Charakteristika	
<p>Osobnostní dotazník Garuda</p> <input type="checkbox"/> zpracoval <input type="checkbox"/> nezpracoval	
4. Důvod změny, profesní cíl	
5. Termín nástupu	
6. Představa o finančním ohodnocení	

Příloha J: Design AC

(Česká spořitelna, a.s., M.C.Triton: Design AC – Trenér prodejních dovedností)

Kritéria

0%		100%
<ul style="list-style-type: none"> • neprosazuje se, skupinu nevede • vynucuje si respekt • nařizuje, úkoluje • neptá se, • demotivuje, sráží • lidi vnímá jako technickou věc • vede monolog, • nepřijímá odpovědnost, • nemá vliv na dění • nekomunikuje, nepracuje se ZV • překážku vidí jako problém • je negativní 	A VEDENÍ A ROZVOJ DRUHÝCH	<ul style="list-style-type: none"> • prosazuje se, skupinu vede • má přirozenou autoritu • vtahuje do spolupráce, • klade otázky • motivuje, burcuje • lidi vnímá jako lidi, individuality • diskutuje, dává prostor k vyjádření • přijímá odpovědnost, problémy řeší • je komunikativní, pracuje se ZV
<ul style="list-style-type: none"> • nemá v sobě jistotu • je nepřirozený, strojený • je negativní, vyhaslý • vynucuje si respekt • je bezohledný • je pasivní • nemá charisma 	B SÍLA OSOBNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • je dostatečně sebevědomý • je přirozený, spontánní • je pozitivní, vitální • má přirozenou autoritu • vlídný a vnímavý • je aktivní • má charisma
<ul style="list-style-type: none"> • nechává iniciativu na zákazníkovi • je přezíravý, neochotný • nenaslouchá, ignoruje potřeby a přání zákazníka • zákazníka 	C OBCHODNÍ SCHOPNOSTI A ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	<ul style="list-style-type: none"> • vede zákazníka táhne jednání k výsledku • je korektní, ochotný • vnímá zákazníka, naslouchá • vciťuje se do
<ul style="list-style-type: none"> • negativní, nekonstruktivní • mnohomluvný • bezobsažný projev • zmatený, rozbíhavý • užívá žargon • nesrozumitelný 	D ZPŮSOB KOMUNIKACE	<ul style="list-style-type: none"> • pozitivní, konstruktivní • jasný, srozumitelný • přehledný • jde k podstatě • výrazný

<ul style="list-style-type: none"> • neumí naslouchat druhým 		<ul style="list-style-type: none"> • aktivně naslouchá • umí se prosadit • přímý
<ul style="list-style-type: none"> • nejde po výsledku • hledá, proč to nejde • nedává zpětnou vazbu • je neefektivní • neovlivňuje dění • jde po detailech 	E ORIENTACE NA VÝSLEDKY	<ul style="list-style-type: none"> • jde po výsledku • chce, hledá jak by to šlo • nebojí se dát zpětnou vazbu, zvrátit vývoj • je efektivní • ovlivňuje dění • jde po podstatě

Matice metod AC

Metoda		1	2	3	4	5
Kritérium						
A	Vedení a rozvoj druhých	X		X		X
B	Síla osobnosti	X	X			
C	Obchodní schopnosti a orient. na zákazníka				X	X
D	Způsob komunikace		X	X	X	
E	Orientace na výsledky	X			X	X

<ul style="list-style-type: none"> • neumí naslouchat druhým 		<ul style="list-style-type: none"> • aktivně naslouchá • umí se prosadit • přímý
<ul style="list-style-type: none"> • nejde po výsledku • hledá, proč to nejde • nedává zpětnou vazbu • je neefektivní • neovlivňuje dění • jde po detailech 	E ORIENTACE NA VÝSLEDKY	<ul style="list-style-type: none"> • jde po výsledku • chce, hledá jak by to šlo • nebojí se dát zpětnou vazbu, zvrátit vývoj • je efektivní • ovlivňuje dění • jde po podstatě

Matice metod AC

Metoda		1	2	3	4	5
Kritérium						
A	Vedení a rozvoj druhých	X		X		X
B	Síla osobnosti	X	X			
C	Obchodní schopnosti a orient. na zákazníka				X	X
D	Způsob komunikace		X	X	X	
E	Orientace na výsledky	X			X	X

Metody

0. Individuální představení

Zadání:

Představte se během tří minut. V představení by měly zaznít:

- Základní údaje o Vás,
- Vaše profesní historie,
- Důvody zájmu o pozici Trenér prodejních dovedností.

Čas: 15 minut

Zadání pro hodnotitele:

Tato metoda se nepromítá do bodového hodnocení. Slouží hodnotitelům k lepšímu poznání účastníků. Všichni vidí všechny

1. SKUPINOVÁ PRÁCE I - „Efektivní techniky práce se skupinou zaměstnanců ČS“

Zadání:

Diskutujte efektivní techniky práce se skupinou z pohledu Vaší zkušenosti z tréninku prodejních dovedností (ať už z pozice trenéra či účastníka). Stanovte pořadí 5 nejefektivnějších technik a zdůvodněte Vaši volbu.

Čas: 30 minut

10 minut prezentace výsledků

Zadání pro hodnotitele:

Každý hodnotitel pozoruje 2 uchazeče podle předem daného klíče. Do průběhu metody nezasahuje s výjimkou naprosté pasivity uchazeče, kterého pozoruje. Na konci cvičení oboduje výkon uchazečů a předá hodnotící listy 1. hodnotiteli.

2. INDIVIDUÁLNÍ PRÁCE I - „Schůzka s nadřízeným“

Zadání:

Máte smlouvenou schůzku se svým nadřízeným, protože se Vám nelíbí, že se neúčastníte výběru pracovníků na pozice v oblasti prodeje. Vysvětlete mu, proč byste se měl/a výběru účastnit, a přesvědčte ho, aby tuto změnu prosadil u svého nadřízeného.

Čas: 20 minut příprava

20 minut prezentace

Zadání pro hodnotitele:

Hrajete roli manažera oblastní pobočky, který je nadřízený trenéra. Nemůžete a ani nechcete zajistit účast trenéra při výběru kandidátů na pozice v oblasti prodeje.

Po ukončení vlastní modelové situace diskutujte krátce s kandidátem na téma jeho/jejích dosavadních trenérských, příp. obchodních zkušeností a motivace, která jej/ji vede k účasti ve výběrovém řízení na pozici Trenér prodejních dovedností.

3. INDIVIDUÁLNÍ PRÁCE II - „Poskytování zpětné vazby a koučování“

Zadání:

Byl/a jste přítomen/na prodejnímu rozhovoru poradce s klientem. Během rozhovoru jste zaznamenal/a, že poradce vyčkal s pozdravem až po klientovi, neřekl úvodní frázi a v průběhu rozhovoru neoslovil klienta ani jednou jménem. Tím porušil základní pravidla klientského přístupu a standardy kvality, což může vést k narušení vztahu s klientem a tím i ke ztížené možnosti uzavřít s klientem obchod. Na druhou stranu se Vám líbila prezentace stavebního spoření, při které poradce kladl důraz na výhody a užitek pro klienta a první odmítnutí klienta dokázal zpracovat tak, že rozhovor skončil prodejem.

Poskytněte poradci zpětnou vazbu a motivujte ho k dodržování standardů kvality tak, aby zdravil klienty jako první a používal úvodní větu: „Co pro Vás mohu udělat?“

Čas: 20 minut příprava
20 minut prezentace

Zadání pro hodnotitele:

Hrajete roli poradce. Trenér prodejních dovedností Vám radí, co a jak máte dělat, přitom nikdy neprodal ani špendlík. Stavební spoření jste prodal, s pozdravem byl klient prostě rychlejší a úvodní fráze Vám přijde zbytečná. Rady trenéra vám vůbec nejsou po chuti.

4. INDIVIDUÁLNÍ PRÁCE III - „Akviziční prezentace“

Pracujete jako poradce v České spořitelně. V blízkosti Vaší pobočky byla právě otevřena nová provozovna firmy zabývající se prodejem automobilů. Váš manažer dojednal s ředitelem této firmy návštěvu, na které bude blíže představena Česká spořitelna a služby, které svým klientům nabízí. Z poradců jste byl/a pro tuto akviziční prezentaci vybrán/a Vy.

Zadání:

Připravte si 10 minutovou akviziční prezentaci. Víte, že na prezentaci bude přítomen člen nejužšího vedení firmy a Vaším cílem je představit Českou spořitelnu jako banku, zaujmout posluchače a získat firmu jako potenciálního klienta pro svou pobočku. Po prezentaci budete 10 minut odpovídat na otázky hodnotitele.

Čas: 20 minut příprava
20 minut prezentace

Zadání pro hodnotitele:

Hrajete roli obchodního ředitele/obchodní ředitelky firmy zabývající se prodejem automobilů. Nabídka České spořitelny Vás potenciálně zajímá, do budoucna plánujete dále rozšiřovat síť provozoven a rozhodně by Vás zajímal investiční úvěr, příp. rovněž provozní financování a spolupráce v oblasti poskytování leasingu Vaším klientům. Nicméně v současné době jako firma spolupracujete

s jiným bankovním domem a jeho výměna by pro Vás znamenala určité komplikace. Vedení firmy si není jisto, zda by se jí tato změna vyplatila.

5. SKUPINOVÁ PRÁCE II - „Příprava a prezentace projektu“

Zadání:

Vaše skupina představuje tým prodavačů v oddělení domácích potřeb v Hypermarketu „Radost“. Vaše oddělení v posledních 6 měsících dosahuje nejnižšího objemu prodeje mezi 10 hypermarkety „Radost“ v regionu Čechy. Váš ředitel si Váš tým pozval na hodnotící pohovor, ze kterého vyplynul cíl, že ve druhém čtvrtletí tohoto roku by se Vaše oddělení mělo umístit nejhůře na 5. místě v objemu prodeje v regionu. Za splnění tohoto cíle jste odpovědní a pan ředitel Vám nabídl podporu a pomoc při jeho plnění. Domluvili jste se, že na příští poradě představí Váš tým svou strategii.

- Jaké budou Vaše první kroky?
- S kým budete spolupracovat?
- Jakou podporu si vyžádáte od ředitele?
- Prezentujte návrh svého plánu.

Čas: 30 minut diskuse ve skupině
10 minut na otázky hodnotitelů

Zadání pro hodnotitele:

Každý hodnotitel pozoruje 2, příp. více uchazečů podle předem daného klíče. První hodnotitel každých 5 min oznamuje s naléhavostí v hlase uběhlý čas + po každých 10 min. upozorní, že zatím je výstup neuspokojivý, obecný a nestačí. Na konci cvičení každý hodnotitel oboduje výkon uchazečů a předá hodnotící listy 1. hodnotiteli.

6. PROJEKTIVNÍ TECHNIKA - Baumtest – doplňková metoda

Čas: 20 minut

7. SEBEREFLEXE - doplňková metoda

Zadání:

Po skončení AC každý účastník zhodnotí písemně svůj výkon při AC do připraveného dotazníku.

Čas: 5 minut

INDIVIDUÁLNÍ VÝSTUP AC

kandidát xy

TRENÉR PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ
OP ...

ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s.

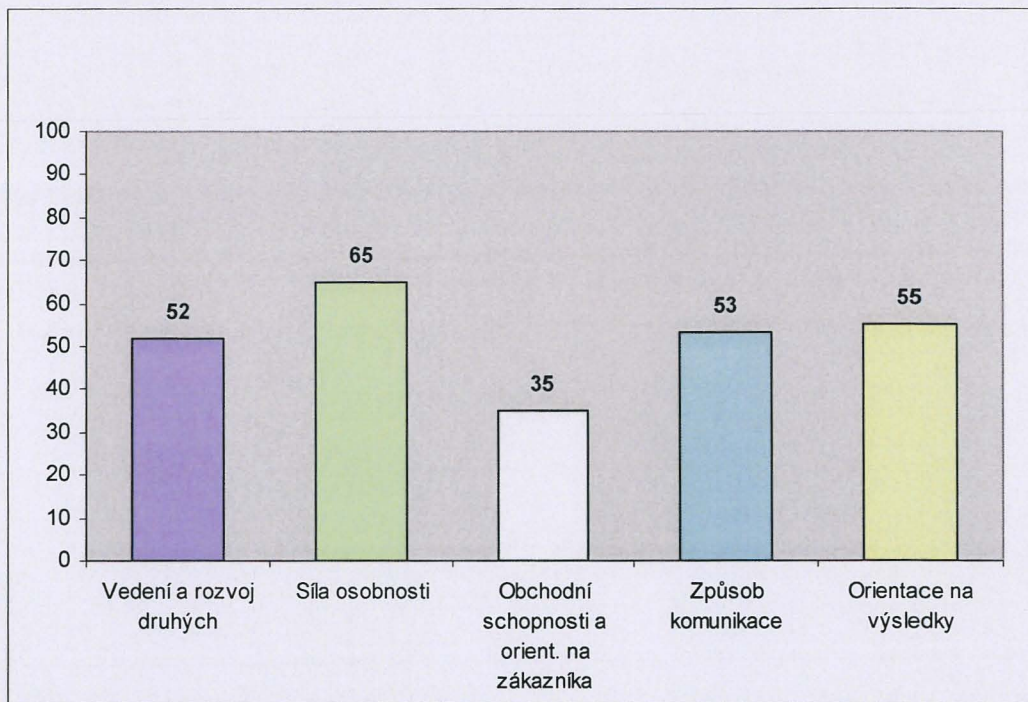
Silné stránky:

- je asertivní, prosazuje se
- má klidný, diplomatický projev
- je konstruktivní, směřuje jednání k výsledku
- je schopna si získat respekt druhých
- schopnost zvládat stresové situace
- přijímá odpovědnost, problémy řeší
- je ambiciózní, má dobré sebevědomí
- věcně argumentuje a dobře strukturuje
- má vliv na dění

Rozvojové potřeby:

- zjišťování potřeb klienta, orientace na zákazníka
- vtahování druhých do spolupráce, práce v týmu
- dovednost přesvědčovat a pracovat s názorem druhého
- schopnost adekvátně reagovat v různých (především neznámých) situacích

Graf Bodového hodnocení kandidáta xy v jednotlivých kritériích:

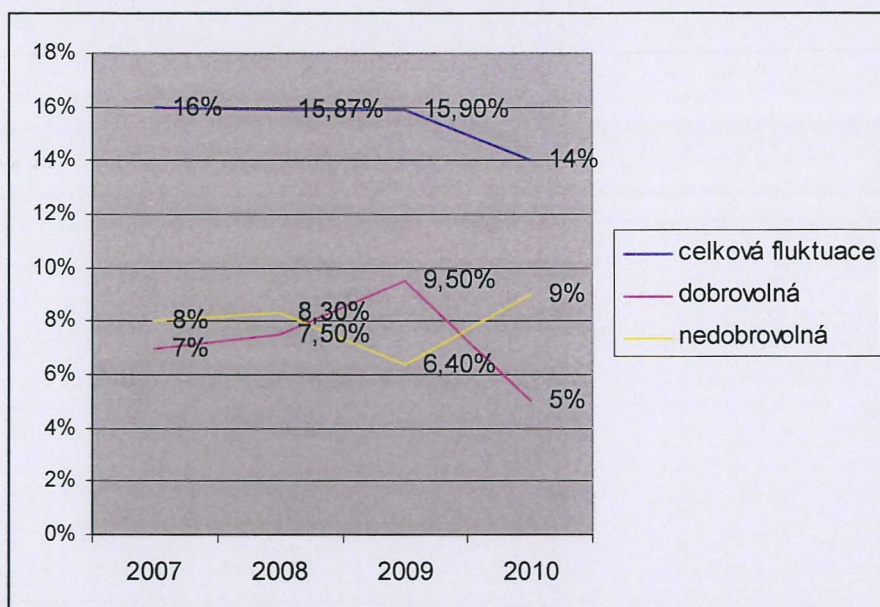


Doporučení:

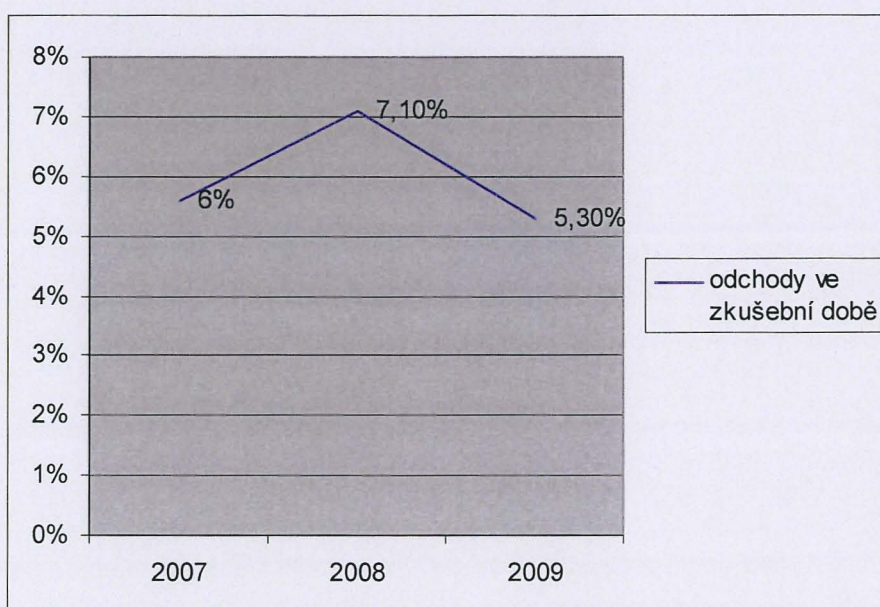
Na pozici Trenér prodejních dovedností doporučujeme.

Příloha K: Analýza fluktuace v ČS

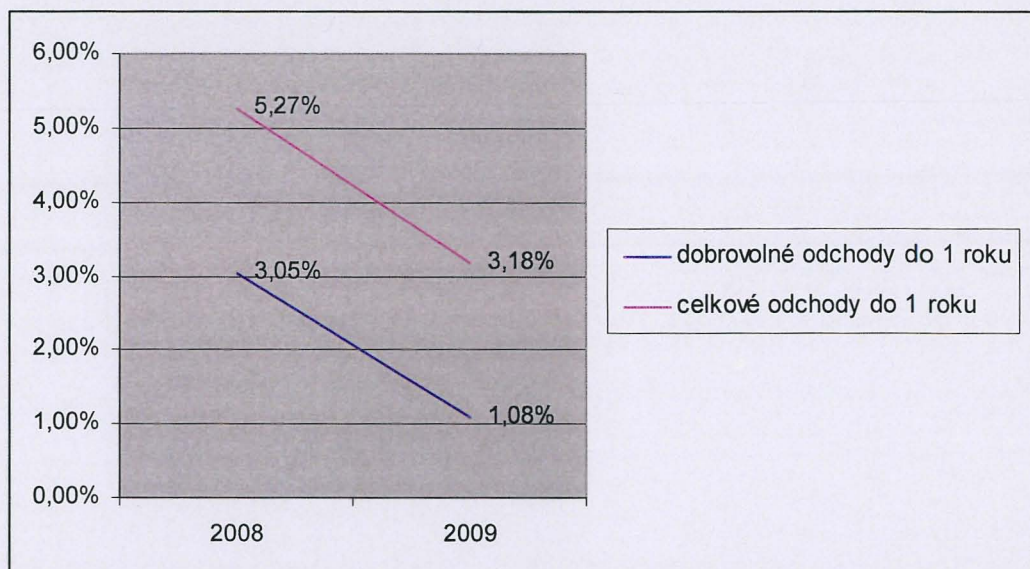
Vývoj fluktuace



Analýza odchodů ve zkušební době



Analýza odchodů do 1 roku (data jsou dostupné od r. 2008)



Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Fuková, D.: Systém získávání a výběru pracovníků

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis